



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

## LOS ABONADOS EN LAS SAD

LA RELACION ENTRE LAS CAMPAÑAS DE ABONADOS Y LA  
FUNCION DE DEMANDA CON EL NUMERO DE ABONADOS.

Autor/es

Belén Moreno Rodriguez

Director/es

Lucía Isabel García Cebrián

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza

2018

Autor del trabajo: Belén Moreno Rodriguez

Director del Trabajo: Lucía Isabel García Cebrián

Titulo del trabajo: Los abonados en las Sociedades Anónimas deportivas: la relación entre las campañas de abonados y la función de demanda con el número de abonados / Subscribers on the Sports Societies: the relation between the subscribers campaigns and the demand function with the subscribers obtained.

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

## RESUMEN:

La industria del deporte como modo de ocio y tiempo libre mueve miles de millones de euros en el mundo cada año. Es por eso que muchos clubes deportivos están en manos de accionistas los cuales a parte de buenos resultados deportivos buscan una rentabilidad económica a su inversión. Para ello las Sociedades Anónimas Deportivas deben conseguir maximizar sus fuentes de ingresos, siendo una de las más importantes los abonados que obtienen cada temporada.

Cada año las Sociedades Anónimas Deportivas lanzan campañas de abonados para conseguir obtener el máximo número posible de abonados. Sin embargo, el número de abonados obtenidos no solo está condicionado por las campañas que los clubes realizan anualmente, sino que también depende de otros aspectos relacionados con actuaciones deportivas y los sentimientos que los aficionados tienen hacia los clubes. En este trabajo se ha analizado a través del índice de correlación de Pearson la relación que existe entre el número de abonados obtenido y las variables del marketing mix, así como con las variables que afectan a la demanda en el ámbito de la microeconomía.

## ABSTRACT

Sports industry understood as free leisure and free time activity millions of million of euros around the world. This is why sports club are managed by shareholders who aside from looking forward to good sport results, look for a return for their investment. For that purpose, sports societies should maximize their income sources, being one of the most important the amount of supporters obtained each season.

Each year the sports clubs launch subscriber campaigns with the aim of obtaining the maximum supporters number. However, this campaigns are not the only element involved, it is also necessary to consider other elements connected with the sports results and the feelings of the supporters to the clubs. In this work the connection between the marketing mix variables and

the indifferent curves of the demand with the obtained subscribers has been analyzed with the Pearson correlation index.

## INDICE

1. INTRODUCCION .....	2
2. LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS: DEFINICIÓN Y FUENTES DE INGRESOS. ....	3
3. LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS EN ARAGÓN .....	7
4. LA IMPORTANCIA DE LOS ABONADOS EN LAS SAD.....	8
5. CAMPAÑAS DE ABONADOS .....	10
6. LA COMUNICACIÓN DE LAS CAMPAÑAS DE ABONADOS .....	13
7. LA TEORÍA ECONÓMICA Y SU EFECTO EN LA DEMANDA .....	17
8. LA INFLUENCIA DE LAS CAMPAÑAS DE ABONADOS Y LOS FACTORES AFECTAN A LA DEMANDA DE ABONOS .....	19
9. VARIABLES A ANALIZAR .....	21
CIFRA DE ABONADOS: VARIABLE DEPENDIENTE .....	21
VARIABLE EXPLICATIVA: CREDIBILIDAD .....	25
VARIABLE EXPLICATIVA: PRECIO .....	26
VARIABLE EXPLICATIVA: EL MENSAJE DE LAS CAMPAÑAS DE ABONADOS .....	26
10. RESULTADOS OBTENIDOS .....	27
RELACION ABONADOS-RESULTADOS DEPORTIVOS .....	28
RELACION ABONADOS-CREDIBILIDAD .....	29
RELACION ABONADOS-PRECIO .....	30
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	31
12. BIBLIOGRAFIA.....	37

ANEXO I: FUNCIONAMIENTO DE LA LIGA DE FUTBOL PROFESIONAL Y RESULTADOS DEPORTIVOS DEL REAL ZARAGOZA DESDE LA TEMPORADA 2010-2011 A LA 2017-2018 .....	41
ANEXO II: FUNCIONAMIENTO DE LA ACB Y RESULTADOS DEPORTIVOS DEL BASKET ZARAGOZA DESDE LA TEMPORADA 2010-2017 A LA 2016-2018 45	
ANEXO III: CAMPAÑAS DE ABONADOS REALIZADAS POR EL REAL ZARAGOZA .....	51
ANEXO IV: CAMPAÑAS DE ABONADOS REALIZADAS POR EL BASKET ZARAGOZA .....	55
ANEXO V: DINAMICA DE GRUPO PARA VALORAR LA CREDIBILIDAD .....	58
ANEXO VI: DINAMICA DE GRUPO PARA VALORAR EL SENTIMIENTO DE LAS CAMPAÑAS DE ABONADOS .....	60

## 1. INTRODUCCION

El deporte es una forma de vida. Es una forma de desestresarte, de pasar un rato con tu familia o amigos, de olvidarte de tus problemas mientras disfrutas de algo que sin saber por qué te hace llorar de alegría o de tristeza. Las personas a las que les gusta el deporte no pueden imaginar su vida sin él.

Hay dos formas de disfrutar del deporte: practicándolo o viéndolo. En este trabajo nos vamos a centrar en el deporte como espectáculo. En 2017 en España, según Menchen (2017), había alrededor de 800.000 personas en España que habían comprado un abono de fútbol y, según Recio (2017), 100.000 personas habían adquirido uno de baloncesto. Esto supone casi un millón de personas que cada dos fines de semana acudían a un estadio de fútbol o baloncesto para disfrutar de un espectáculo deportivo, a las que hay que añadir los espectadores que lo hacen puntualmente comprando la entrada de un solo partido.

En España se estimó que en el año 2017 el fútbol iba a generar 3.260 millones de euros (Revista economia.com, 2017), solamente en ingresos directos. El deporte proporciona grandes beneficios para la economía del país a través de incrementos de la demanda, impuestos, empleos directos e indirectos y exportaciones e importaciones (con la compra y venta de jugadores extranjeros, material deportivo, ...). Pero estos beneficios no son sólo económicos, sino también sociales. El deporte es capaz de unir personas de diferentes clases sociales, razas y culturas y fortalece la identidad de grupo. Esto lo podemos ver ante victorias de los equipos nacionales, cuando todo el país sale unido a las calles a celebrar la victoria de la selección y hace que la población se sienta orgullosa de su país, algo que en ningún otro momento se da. Un caso muy curioso es lo ocurrido en 1914, cuando en plena Guerra Mundial, durante la Navidad, un grupo de soldados británicos y alemanes pactaron una tregua para compartir una copa y jugar un partido de fútbol con una pelota hecha de papeles enrollados. El deporte va más allá de ideologías, nacionalidades, razas y creencias.

El primer equipo de fútbol se creó en Inglaterra en 1892, mientras que el primer equipo de baloncesto fue fundado en 1892 en Estados Unidos. En España, el primer club de fútbol fue formado en 1876, mientras que el primer club de baloncesto fue constituido en 1922. Desde entonces hasta el día de hoy, los clubes deportivos han ido evolucionando hasta llegar a funcionar como organizaciones con objetivos no solo deportivos, sino también económicos.

En Zaragoza el primer club de fútbol fue fundado en 1917, el Iberia Sport Club, y el primer club profesional de baloncesto fue creado en 1933, el Club de Natación Helios. Hoy en día, podemos encontrar un club de fútbol y un club de baloncesto que practican estos deportes de forma profesional en la capital aragonesa: el Real Zaragoza y el Basket Zaragoza, ambas Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) como se explicará más adelante.

Una de las características comunes a ambos deportes es la gran masa social que son capaces de mover como hemos visto anteriormente. Actualmente entre ambos equipos podemos encontrar más de 25.000 abonados (personas que compran el derecho a asistir a los partidos en los que el equipo juegue como local), proporcionando a estas sociedades en torno al 30% de sus ingresos.

Se puede observar con este dato la importancia que tiene la masa social para estas sociedades. Esto hace que temporada tras temporada los equipos lancen campañas para conseguir obtener la mayor cantidad de abonados posibles, teniendo en cuenta el aforo de los estadios.

En este trabajo se va estudiar la relación existente entre las variables del marketing mix y los factores que forman las curvas de indiferencia y el número de abonados obtenidos en una temporada.

Primero se explicarán que son las sociedades anónimas deportivas y de donde obtienen sus ingresos para centrarse posteriormente en las SAD más importantes en cuanto a cifra de activos en Aragón y la importancia de los abonados para ellas. Después se analizarán las diferentes variables del marketing mix y se profundizará en la variable de comunicación. Tras esto se hará referencia a la Teoría Económica y como aplicarla al caso de estudio. Se explicarán las variables que se van a estudiar y la forma en las cuales se va a llevar a cabo su análisis. Finalmente se presentarán los resultados y se expondrán las conclusiones y recomendaciones para las sociedades analizadas.

## 2. LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS: DEFINICIÓN Y FUENTES DE INGRESOS.

Una sociedad anónima deportiva es un tipo especial de sociedad anónima que sus características básicas: responsabilidad limitada, carácter mercantil y sus titulares son accionistas cuya participación depende del capital aportado. Además, al tener una

responsabilidad limitada los accionistas no responden con su patrimonio personal, sino con el capital aportado.

Sin embargo, tienen unas características especiales para resolver aquellas situaciones que no se dan en una sociedad anónima al uso.

Podemos encontrar una serie de especialidades en la Ley 10/1990, de 15 de octubre del Deporte que no se encuentran en las sociedades anónimas: deben explicitar su condición deportiva en su denominación social utilizando las siglas SAD, el capital social mínimo está fijado en función de la media de gastos realizados<sup>1</sup> y los saldos negativos deben estar totalmente desembolsados. Tienen mayores requisitos de publicidad e información y en caso de adquisición por parte de un particular o una sociedad de más del 25% de las acciones de una SAD es necesario la aprobación del Consejo Nacional de Deportes. En caso de poseer se tiene el 5% o más de las acciones de una SAD no se puede adquirir un poder de voto del 5% o más de otra sociedad de la misma competición. Además, están obligadas a presentar avales que cubran como mínimo el 5% del gasto presupuestario; estos avales pueden ser avales bancarios, hipoteca, prenda con o sin desplazamiento, u otra garantía suficiente (Boletín Oficial del Estado, 1991).

Están consideradas como sociedades anónimas deportivas aquellas sociedades que se encuentran recogidas en el Real Decreto 1591/1992, de 23 de diciembre, sobre Disciplina Deportiva. Son aquellas entidades cuyo objeto social es el desarrollo de un deporte de manera profesional en un ámbito nacional estando limitado a la práctica de una sola modalidad deportiva, así como la promoción y el desarrollo de actividades deportivas y otras actividades relacionadas o derivadas de dicha práctica.

A partir de la introducción la Ley 10/1990 se obligó a todas las entidades que participaban en competiciones que se consideraran profesionales (1ª y 2ª división de fútbol y ACB de baloncesto) a convertirse en sociedades anónimas deportivas. A pesar de ello, se permitió continuar como clubes deportivos a entidades que en los cuatro años anteriores a la entrada en vigor de la Ley no hubieran tenido pérdidas en sus ejercicios. Estos clubes

---

<sup>1</sup> “El capital social de SAD tiene que ser al menos el 25% de la media de los gastos, incluidas amortizaciones, por los clubes y sociedades anónimas deportivas que participaran en la penúltima temporada finalizada de la respectiva competición, excluidas las dos entidades con mayor gasto y las dos con menor gasto realizado. Los datos necesarios para la realización de este cálculo se tomarán de las cuentas de pérdidas y ganancias auditadas y remitidas al Consejo Superior de Deportes. Dichos datos se ajustarán en función del informe de auditoría, haciéndose público por el Consejo Superior de Deportes el cálculo obtenido anualmente, previo informe de la liga profesional correspondiente”.



deportivos fueron Real Madrid, Fútbol Club Barcelona, Athletic Club y Club Atlético Osasuna. En el momento en que alguno de ellos tenga pérdidas, deberá convertirse en SAD.

No obstante, aunque el objeto social de estas sociedades sea el desarrollo de una actividad deportiva a nivel profesional, no hay que olvidar que tras estas sociedades hay accionistas, los cuales quieren obtener beneficios de las inversiones que han realizado en las mismas. Se pueden encontrar números trabajos en los cuales los autores se han centrado en el estudio de la economía del deporte desde el punto de vista económico. Por ejemplo, en el trabajo de Szymanski (1999) , se estudia la economía del fútbol inglés desde un punto de vista estratégico. Más allá de ser un juego, el fútbol es un negocio. Otro ejemplo es el análisis realizado por Morrow (1999), en el cual se centra en los aspectos financiero-contables de la economía del deporte.

Para poder cumplir los objetivos económicos es necesario que las SAD obtengan unos buenos resultados deportivos, ya que, como se explicará más adelante, estos buenos resultados deportivos van acompañados a su vez de resultados económicos y son necesarios para que los accionistas deseen mantener su inversión en la sociedad. Para poder llevar a cabo un buen resultado deportivo es necesario una planificación del presupuesto y cuanto mejor sea el resultado deportivo, mayor será el resultado económico para poder hacer frente a la siguiente temporada.

Para la elaboración de estos presupuestos es necesaria la previsión de ingresos y gastos que van a tener las sociedades deportivas. La previsión de gastos puede resultar más fácil de calcular, ya que la mayor parte de los gastos indirectos y algunos de los gastos directos pueden extraerse de temporadas anteriores: gastos de personal de oficinas, desplazamientos, tributos,... Sin embargo hay gastos que se determinan respecto a la cifra de ingresos que se esperan obtener en la temporada siguiente: salarios de jugadores (dependiendo de los ingresos previstos, se determinarán los jugadores que formarán la plantilla al año siguiente), consumo de material deportivo (puesto que depende del tamaño de la plantilla), etc.

Por otro lado, las entidades obtienen sus ingresos de cinco partidas distintas. Tres de ellas están relacionadas directamente con los resultados deportivos, mientras que dos están también influidas por otros factores. Como describió Porter (2006) en su estudio, el logro de unos buenos resultados deportivos afecta en las finanzas de los equipos. La obtención de unos buenos resultados deportivos significa:

- Mayores ingresos por competición. En las ligas actuales la participación en diferentes competiciones supone un ingreso para los clubes por parte de los organismos organizadores de las competiciones. Por ejemplo, se obtienen mayores ingresos si un club de fútbol se clasifica en las diferentes rondas de la Copa del Rey o si un equipo de baloncesto participa en competiciones europeas como puede ser la Eurocup o Euroliga. Esta partida se ingresa en el año siguiente a la participación en la competición.
- Mayores ingresos por comercialización y publicidad. La obtención de una buena posición en la liga se traduce en un incremento del número de patrocinadores, ya que a las empresas les interesa ver ligada su imagen a un equipo exitoso. Realizar una buena temporada deportiva puede traducirse en un incremento de los patrocinadores en la temporada siguiente, además de ingresos por bonus que pueden acordarse con dichos patrocinadores en caso de lograr determinados objetivos deportivos.
- Mayores ingresos por retransmisiones debido a que a los espectadores les interesa ver partidos emocionantes. A mayor nivel deportivo y mayor expectación en el campo, mayor interés se produce en la retransmisión de partidos, que se verá reflejado en la temporada actual.

Sin embargo, hay ingresos que no solo dependen de los resultados deportivos, si no que se ven afectados por otros factores:

- Los ingresos por subvenciones son determinados por los gobiernos autonómicos y ayuntamientos de la ciudad de cada equipo. En función del presupuesto que tengan estas entidades dotaran una cantidad u otra a las entidades deportivas. Sin embargo, una razón que puede llevar a estos organismos a dotar a estas partidas de un mayor porcentaje del presupuesto es el incremento del turismo que puede conllevar la participación de los clubes en competiciones de élite o el mostrar el nombre de la ciudad o comunidad autónoma por diferentes regiones o países. En ocasiones estos organismos, además de la dotación de subvenciones, también son patrocinadores. Estas subvenciones son recibidas la temporada siguiente a la participación en la competición.
- Finalmente nos encontramos con los ingresos por abonados. Estos ingresos son los más difíciles de estimar. Es muy difícil prever la cifra de abonados que puede

obtenerse en una temporada deportiva, así como los aficionados que adquieren entradas para partidos puntuales ya que estas cifras se ven afectadas por otros factores que se estudiarán en este trabajo. Estas sociedades pueden prever los ingresos que pueden obtener en la mayoría de las partidas anteriormente mencionadas, sin embargo, la previsión del número de abonados que pueden obtener puede resultar complicada. Por tanto, el análisis y la relevancia de las variables que afectan al número de abonados de los clubes, puede ayudar a las entidades a hacer un mayor esfuerzo en ella para así obtener un mayor número de abonados.

### 3. LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS EN ARAGÓN

Actualmente en Aragón existen tres Sociedades Anónimas Deportivas, dos de fútbol: el Real Zaragoza SAD y la Sociedad Deportiva Huesca SAD; y una de baloncesto: el Basket Zaragoza SAD. De estas tres sociedades dos se encuentran en la capital de la comunidad autónoma y son las que cuentan con un mayor volumen de activos<sup>3</sup> en sus respectivos deportes: el Real Zaragoza SAD y el Basket Zaragoza 2002 SAD.

En este trabajo se va a analizar la relación existente entre las variables del marketing mix y los factores que afectan a la demanda a la hora de obtener abonados en ambas sociedades.

Real Zaragoza SAD se fundó en el año 1932. Su actividad económica está centrada en “la participación en competiciones deportivas de carácter profesional en la modalidad de fútbol, así como la promoción y desarrollo de actividades deportivas en todas sus modalidades. Su actividad económica también se centra en la explotación y comercialización de espectáculos deportivos y productos y derechos de todo tipo que estén vinculados o relacionados con la actividad deportiva. Desarrolla su actividad deportiva en Segunda División de la Liga Española y juega como local en el Estado Municipal de la Romareda (el cual tiene en estado de cesión desde 2013 por parte del Ayuntamiento de Zaragoza hasta 2023). Además de fomentar la práctica del fútbol entre

---

<sup>3</sup> El Real Zaragoza en sus CCAA de la temporada 2015-2016 presenta un volumen total de activos de 92.329.013€, mientras que la Sociedad Deportiva Huesca tiene un volumen de 4.795.141,11€ Por otro lado, el Basket Zaragoza cuenta una cifra total de activos de 3.491.010€

la población más joven, realiza diferentes actividades entre las que podemos encontrar sus categorías inferiores, su escuela de fútbol o su campus de fútbol a través de la Fundación Real Zaragoza” (Real Zaragoza SAD, 2016).

Basket Zaragoza 2002 SAD se fundó en el año 2002. Su actividad profesional está centrada en “la participación en competiciones deportivas de carácter profesional de baloncesto, promoción y desarrollo de la actividad deportiva de baloncesto y la explotación y comercialización de espectáculos deportivos. Desarrolla su actividad deportiva en la Liga de la Asociación de Clubs de Baloncesto (ACB) y juega como local en el Pabellón Príncipe Felipe, el cual alquila al Ayuntamiento de Zaragoza. Además del equipo que milita en la ACB, realiza varias acciones a través de las cuales fomenta la práctica del baloncesto entre los más jóvenes como son los equipos de categorías inferiores, su escuela de baloncesto o un campus durante el verano. Todas estas acciones son llevadas a cabo por la Fundación Basket Zaragoza 2002” (Sabi, 2016).

#### 4. LA IMPORTANCIA DE LOS ABONADOS EN LAS SAD

La obtención de un mayor número de abonados no sólo se traduce en un incremento de la cifra de ingresos. La cifra de abonados obtenida repercute en los resultados deportivos obtenidos por la repercusión anímica que tienen los abonados sobre los jugadores y la motivación que estos les proporcionan.

Esto lo podemos ver en las declaraciones<sup>5</sup> de dos deportistas de ambos equipos: el joven gallego Jonathan Barreiro de 21 años, que comenzó su andadura profesional en el Basket Zaragoza en la temporada 2016-2017 y el veterano jugador del Real Zaragoza y además capitán del primer equipo Alberto Zapater, quien inició su carrera profesional en el Real Zaragoza, militó varias temporadas en ligas europeas y finalmente volvió al equipo de su infancia.

Según las palabras del joven jugador gallego del Basket Zaragoza: “Entrar a jugar a un pabellón lleno de gente que está animándote a ti y a tu equipo hace que también entres a jugar por ellos. Sabes que en ese momento podrían estar haciendo otras cosas, pero en cambio están en el pabellón animando al equipo para que ganen, están regalándote su

---

<sup>5</sup> Ambos jugadores fueron entrevistados por la autora del trabajo vía telefónica. Jonathan Barreiro fue entrevistado el domingo 21 de enero de 2018, mientras que Alberto Zapater fue entrevistado el 24 de enero de 2018

tiempo y eso crea una motivación extra porque creen tanto en ti como en el equipo. A nosotros nos da una mayor energía y nos hace sentir el orgullo que es formar parte de Zaragoza el estar en la calle y que se acerquen abonados a felicitarte por tu trabajo y a decirte que el próximo partido estarán ahí para apoyarte. Sientes que eres parte de la ciudad y tienes la responsabilidad de no defraudarles. Los abonados que van partido tras partido, temporada tras temporada, nos demuestran su fidelidad hacia los colores y hacia el club, sabemos que nos van a examinar partido tras partido y que nuestra misión es que salgan satisfechos a base de esfuerzo y constancia, ya que los pilares que hacen crecer a un club son los jugadores y los abonados”

Por otro lado, para el veterano jugador del Zaragoza: “La afición es lo que mueve el fútbol: es lo que le da sentido y el fútbol es el deporte rey por las masas que mueve. Para un jugador no es lo mismo jugar ante 100 personas que ante 20.000 y no es lo mismo jugar ante muchísima gente que ante la gente que te apoya. El sentir que miles de personas te están animando te provoca un extra de motivación, ilusión y responsabilidad. Jugar en casa te provoca un sentimiento de motivación psicológica al tener a miles de personas que te están apoyando, que confían en ti, que tienen ilusión por ti y saben que lo vas a hacer bien. Y más allá, cuando nuestros aficionados viajan fuera y te das cuenta de que han hecho cientos de kilómetros por amor al fútbol, por amor al Zaragoza, tienes un sentimiento de responsabilidad extra; y muchas veces cuando las cosas no salen bien y se pierden los partidos, te hace sentir bastante mal y solamente puedes salir darles las gracias por haber venido y admirar el sentimiento que tienen hacia el club. Este sentimiento que tienen los zaragocistas hacia el club hace que cuando un jugador viene de fuera enseguida ve la magnitud y la grandeza del equipo. Ve lo importante que es el equipo para los aficionados y la gran cantidad de masa social que mueve. Esto genera en el jugador una mayor autoexigencia que hace que se esfuerce más y se crezca. Para mí jugar en el Zaragoza son las 24 horas del día durante todo el año. Para bien y para mal. Para mal cuando pierdes, porque sufres mucho y te sientes responsable del sufrimiento de la gente, que no es cualquier gente es tu gente, la que te está apoyando en todo momento. Y para bien, cuando ves que la gente te quiere, se siente identificada contigo y se ilusiona por ti. Yo que he estado jugando fuera puedo decir que, aunque seas un profesional y estés en el campo dándolo todo, luego hay un post partido, un post fútbol que no era igual que el que siento ahora en mi equipo de siempre. Todo esto hace que priorices a tu equipo incluso por encima de tu familia, porque la gente espera mucho de ti, y esto lo haces por el

aficionado. Yo siempre he dicho que el Zaragoza será lo que quiera su gente, por la gran masa social que está ahí y que todo el mundo ve. Es el equipo más televisado, un equipo con historia, un gran equipo que puede juntar a más de 20.000 personas en el campo cada dos semanas por el sentimiento que genera entre sus aficionados. Si esto se fomenta el equipo, sin ninguna duda, acabará en primera división. Porque sin aficionados no habría fútbol, porque por mucho que haya televisión, si no hay nadie en el campo... El fútbol es el deporte rey por el aficionado, el cual hace por el fútbol y por su equipo cualquier cosa y hace que este deporte sea lo que es a día de hoy.”

Por lo tanto, esta motivación que sienten los jugadores al jugar ante una gran cantidad de aficionados se puede traducir en un mejor rendimiento deportivo que favorece las posibilidades de obtener un buen resultado deportivo, lo que conlleva un mejor resultado económico. Traduciéndose a su vez en unos mayores ingresos por retransmisiones, por patrocinios, por competiciones, ... y estos mayores ingresos económicos se traducen en unos mejores resultados deportivos al poder contratar a jugadores de una mayor calidad profesional. Y, como hemos mencionado antes, el resultado deportivo depende del financiero y a su vez el financiero depende del deportivo. Según diversos autores (Szymanski y Smith, 1997; Szymanski y Kuypers, 1999; Hall, Szymanski, Zimbalist, 2002; Simmons y Forrest, 2004; Szymanski y Zimbalist, 2005; Buraimo, Forrest y Simmons, 2007; García del Barrio y Szymanski, 2009), basándose en el estudio de las ligas europeas, cuanto mayor es el nivel de sueldo de un jugador, mayor va a ser su rendimiento deportivo, así que cuanto mayores sean los ingresos que tengan los equipos, mejores serán sus jugadores y mejores resultados deportivos tendrán. Aunque siempre podemos encontrar excepciones como el caso de Kaká en el Real Madrid o Andriy Shevchenko en el Chelsea que supusieron un gran desembolso para sus clubes mientras que su resultado deportivo fue pésimo.

## 5. CAMPAÑAS DE ABONADOS

Todas las temporadas para conseguir el mayor número de abonados posibles, los clubes deportivos lanzan campañas de abonados que se pueden asemejar a campañas de marketing. A través de estas campañas los clubes buscan mantener el contacto con los aficionados con el fin de conseguir una expansión de la demanda; es decir, que los aficionados de temporadas anteriores sigan renovando sus abonos, así como el conseguir la captación de nuevos abonados. En las campañas de abonados, al igual que en las

campañas de marketing, interactúan todas las variables del marketing, lo que conocemos como marketing mix (McCarthy, 1960).

Este término engloba a todas las variables con las que cuentan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales: producto, precio, comunicación y distribución. Estas variables tienen que combinarse de forma coherente y trabajar conjuntamente para complementarse entre sí. A continuación, se va a explicar con más detalle en qué consisten estas variables, basándose en las definiciones propuestas por Kotler y Armstrong (2017)

- Producto: “cualquier bien que se pueda ofrecer para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. No solamente se tratan de bienes tangibles, si no también servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones e ideas, o una mezcla de todos ellos. Cabe destacar una mención especial a los servicios: formas de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta y, siendo esencialmente intangibles, no tienen como resultado la propiedad de algo” Según (Mestre, 2009), podemos encontrar tres tipos de bienes y servicios:
  - Bienes de conveniencia: son aquellos bienes que se consumen a diario y no supone esfuerzo a la hora de comprarlos ya que son sustituibles fácilmente por otros. Son bienes poco diferenciados y cuyo precio es bajo. Son productos de compra frecuente, por lo que tienen que estar disponibles en muchos puntos de venta y realizar esfuerzos de promoción.
  - Bienes de compra normal: requieren un mayor tiempo y esfuerzo para llevar a cabo su compra. A la hora de adquirir estos bienes los consumidores llevan a cabo un análisis de la marca, el modelo, la calidad, ... para descubrir aquel que se adapta mejor a sus necesidades y gustos. Al ser un análisis en el cual entran en juego las necesidades y gustos de los consumidores, hay que tener en cuenta de que depende de cada consumidor determinar si cumple sus requisitos. Esto hace que, aunque algunos consumidores vean satisfechas sus necesidades y gustos otros no lo determinen así.
  - Bienes especiales: son bienes cuyos consumidores no aceptan sustitutos ya que tienen unas características y/o identificaciones únicas de la marca que llevan a rechazar el resto.

- Precio: “en el sentido más amplio es el dinero que se paga para poder disfrutar de un bien o servicio. Si vamos más allá, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de poder disfrutar de los beneficios de tener o usar el bien o servicio”.
- Comunicación: “es el medio por el cual las empresas dan a conocer o recuerdan de forma directa o indirecta sus bienes o servicios a los consumidores”.
- Distribución: “conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que trabajan entre ellas para poner a disposición del consumidor final el bien o servicio”. No solo es importante tener en cuenta el producto, el precio y bien conocido por los consumidores, sino que es necesario que sea accesible a los consumidores. Por ello es preciso que los productos estén situados en los puntos de venta donde los consumidores adquieren los bienes o servicios.

Si se adaptan las diferentes variables del marketing mix al ámbito deportivo, encontramos con que las variables anteriormente mencionadas adquieren esta dimensión:

- Producto: en este caso el producto que venden los clubes de fútbol es el espectáculo. A través de la compra de un abono el cliente adquiere la posibilidad de asistir, en una butaca determinada y asignada con la compra del abono, a una serie de partidos, acordados previamente <sup>6</sup>, en los que el equipo juegue como local. Este espectáculo no sólo es el partido de fútbol en sí, sino también los jugadores y cuerpo técnico encargados de realizar el espectáculo ya sea jugando o dirigiéndolo. La clasificación de este tipo de producto puede variar dependiendo de cada consumidor. Pueden ser bienes especiales para algunos consumidores que tienen una conexión emocional con los equipos mientras que para aquellos cuya conexión no es tan fuerte son bienes de compra normal.
- Precio: se trata del precio que se pone al espectáculo y en consecuencia al abono. Cabe destacar que el precio está determinado por la zona del campo donde esté ubicada la localidad elegida. No todas las zonas del campo/pabellón tienen el mismo precio. Sin embargo, los incrementos y descensos de los precios se hacen en la misma proporción. También se ve influenciado por la calidad del espectáculo

---

<sup>6</sup> En el caso del Real Zaragoza, el abono da derecho a todos los partidos de la liga regular, así como los partidos de Copa del Rey mientras el rival no sea de primera y el torneo Carlos Lapetra. Por otro lado, el abono del Basket Zaragoza, da derecho a presenciar el partido de presentación, los partidos de la liga regular y la primera ronda de los play off.



que se va a ofrecer: si es en Primera División o en Segunda, si se va a participar en competiciones europeas, ...

- Comunicación: es la forma en la que los clubes dan a conocer los precios, formas de pago y ventajas por hacerse abonado. Debido a la distribución, como se explica en el siguiente subapartado, el objetivo de las campañas de abonados este delimitado geográficamente a Zaragoza y sus alrededores: por el tiempo y el coste de desplazamiento que supone el ir a cada partido. Por lo tanto, es por esto por lo que los medios de comunicación a través de los cuales se lleva a cabo la comunicación de las campañas de abonados tienen un carácter regional. Podría opinarse que tendría más sentido utilizarse solo medios locales, pero hay que recordar que el 50.6% de la población de Aragón vive en Zaragoza y hay constancia de aficionados que se desplazan desde pueblos cercanos hasta la capital aragonesa para disfrutar de estos espectáculos
- Distribución: en este caso la distribución no corre a cuenta de las sociedades, sino que son los aficionados quienes tienen que desplazarse al lugar donde se desarrolla el espectáculo. El espectáculo es ofrecido en un lugar determinado y corre a cuenta de cada individuo la forma y el coste de desplazamiento hasta ese punto.

## 6. LA COMUNICACIÓN DE LAS CAMPAÑAS DE ABONADOS

En este apartado se va a llevar a cabo un análisis de la variable comunicación. Dada su complejidad y al tratarse de una variable fuera del ámbito económico se va a profundizar más en ella con el fin de analizar en que consiste, cuáles son sus elementos, los objetivos que tiene y las diferentes formas dimensiones que pueden adquirir los mensajes para lograr esos objetivos. También se va a unir la variable de comunicación con el marketing relacional y la fidelización que realizan los clubes con sus aficionados. Con ello se pretende explicar los motivos por los que los clubes optan por un determinado enfoque en los mensajes que lanzan en sus campañas de abonados.

Según Uceda (2001), la comunicación es “la transmisión de información entre personas, con distintos fines y a través de distintos medios”. El proceso de comunicación cuenta con los siguientes elementos:

- Emisor: es la persona o entidad que desea comunicar algo. Cuanta mayor credibilidad tenga esta persona o entidad, mayor será la influencia y aceptación del mensaje.
- Objetivo: son las metas que se quieren lograr con el mensaje. Tienen que estar adaptados a la etapa en la que se encuentra el producto respecto al consumidor.
- Mensaje: es el anuncio/spot/campaña en sí. Hay que distinguir entre el objetivo del mensaje por sí mismo y su estructura y forma de presentación al público. El mensaje tiene conseguir captar la atención del receptor, despertar sus necesidades y su forma de satisfacerlas.
- Medio: son los canales a través de los cuales se difunden los mensajes. Los canales usados son impersonales y están controlados por el emisor, tanto el mensaje como su selección para la difusión, momento y frecuencia. Se definen en función del público objetivo, el carácter estacional, la zona geográfica a cubrir, ... Una vez determinados estos parámetros, se determinan los soportes (televisión, radio, prensa escrita, redes sociales, ...) para que coincidan al máximo con el público objetivo y con el presupuesto invertido.
- Receptor: son las personas a las que va destinada el mensaje.
- Interpretación: para que el proceso de comunicación cumpla sus objetivos es necesario que el receptor comprenda nuestro mensaje.
- Efecto: es la respuesta esperada en los receptores
- Retroalimentación: investigación llevada a cabo sobre el mercado para conocer sus respuestas y así poder mejorar nuestros mensajes.

Si el esquema anterior lo trasladamos a una campaña de abonados, quedaría el siguiente resultado:

- Emisor: serían las SAD analizadas: Real Zaragoza o Basket Zaragoza.
- Objetivo: conseguir el máximo número de abonados posible.
- Mensaje: la campaña de abonados.
- Medio: en los casos analizados son las radios, prensa y televisiones autonómicas y las redes sociales de los clubes.
- Receptor: toda la población aragonesa
- Interpretación: como interpretan los abonados los mensajes lanzados
- Efecto: adquisición de abonos de temporada

- Retroalimentación: análisis de las sociedades, en caso de que ellos lo desearan, del funcionamiento de las campañas de abonados.

Según Uceda (2001), el proceso de comunicación tiene dos objetivos: informar y persuadir. Informar consiste en la transmisión de un conocimiento de forma que nos asegure la consecución de un objetivo y de aquello que le pueda interesar al receptor, mientras que persuadir consiste en convencer, para lo que es necesario motivar.

La dimensión informativa está basada en las motivaciones del público al que se dirige. Es parcial y siempre dice la verdad, pero solo la que motiva a hacer la compra.

La dimensión persuasiva es la encargada de influenciar al consumidor para que compre. Se pueden encontrar diferentes formas de persuasión:

- Persuasión racional: está basada en la argumentación. Podemos encontrar tres tipos:
  - Persuasión racional deductiva: aplica una declaración generalizada a un caso concreto
  - Persuasión racional inductiva: generaliza una expresión concreta
  - Persuasión racional retórica: a través del lenguaje figurado, transmite conocimientos de forma diferente
  - Persuasión racional analógica: relaciona productos de calidad o eficiencia similares utilizando el nombre de la marca genérica o el nombre del fabricante.
- Persuasión emotiva: está basada en el hecho de que la conducta humana es emocional. Dota al producto de significaciones y valores positivos, subjetivos y afines a su público.
- Persuasión publicitaria: actúa sobre el inconsciente utilizando estímulos visuales y auditivos de intensidad inferior a la requerida por el nivel de conciencia.

Para conseguir que este proceso comunicativo tenga la efectividad deseada y se produzca un incremento de las ventas de abonados las entidades deportivas deben de establecer una buena relación con sus abonados para conseguir una fidelización de los mismos. A este concepto hace referencia el marketing relacional.

El marketing relacional es definido por (Recio G. C., 2005) como “un paradigma de marketing que establece que el valor en el proceso de prestación de un servicio está, sobre todo, en la propia relación. Actúa como generador de información de doble sentido, de

manera que en cada contacto la o el cliente recibe inputs de conocimiento de la organización y esta a su vez recibe información sobre la o el cliente, sus necesidades, su satisfacción y expectativas respecto a la organización” una vez establecida esta relación donde ambas partes reciben comunicación por ambas partes, las entidades deben lograr la fidelización de sus clientes. La fidelización según (Recio G. C., 2005) es “una estrategia de marketing centrada en la conservación de las y los clientes existentes, incrementando su fidelidad y, en términos económicos, la aportación de margen de cada uno de ellos, a través de la satisfacción de un número creciente de sus necesidades por la organización”

Para tener una buena relación con los clientes es necesario que el valor percibido por el producto sea alto y que dichos clientes estén satisfechos. Según (Kotler & Amstrong, 2017) el valor que los clientes perciben del producto es “la evaluación que hace el cliente de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, con respecto a las ofertas de los competidores” y la satisfacción es “el grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor”.

En las entidades deportivas, los clientes son leales o fieles debido a un sentimiento desarrollado hacia el club, de esta forma se genera un vínculo emocional entre los aficionados y el club que hace que los aficionados apoyen a los clubes en los buenos y los malos momentos. Esta fidelidad no surge de manera inmediata, sino que es generada a lo largo de los años a través del sentimiento generado por el club entre sus aficionados y que está influenciado por tres factores: la credibilidad, la historia del club y las campañas de abonados.

Cuanta mayor credibilidad tiene un club, mayor es el sentimiento que se despierta entre los abonados, ya que transmite una seguridad de continuidad. A su vez, cuanto mayor es la historia de un club, mayor es el sentimiento despertado entre sus aficionados, ya que vinculan la trayectoria e historia del club a momentos de su vida. Es habitual escuchar entre aficionados la frase de: “cuando yo era pequeño, venia con mi padre al estadio...”

Por otro lado, los clubes buscan con la comunicación de las campañas de abonados en influir en el sentimiento que tienen los aficionados ya sea generándolo o despertando el existente con el fin de adquieran el abono.

El sentimiento desarrollado por los aficionados por un club es algo imprescindible. El sentimiento es lo único que explica la fidelidad de los abonados temporada tras temporada en los malos momentos, es lo que explica que miles de personas llenen los estadios para

un partido en el cual el espectáculo ofrecido tiene un bajo nivel o lo que hace que los aficionados se desplacen a cientos de kilómetros de sus hogares para asistir a un partido en el que su equipo se juega algo importante. Es lo que hace que año tras año numerosos abonados renueven sus abonos sin importar los resultados deportivos o cualquier otra variable, es lo que da identidad a un equipo.

Es por este motivo por lo que los clubes deportivos (independientemente del deporte practicado) usan una comunicación persuasiva emotiva en los mensajes que comunican en sus campañas de abonados. De esta manera buscan crear un sentimiento entre sus aficionados o despertar el existente para que recuerden su fidelidad hacia el equipo y así renueven su abono.

Tanto el Real Zaragoza como el Basket Zaragoza usan este tipo de comunicación para generar entre sus aficionados un sentimiento de pertenencia al club.

En el caso del Real Zaragoza se puede observar como, a parte de generar un sentimiento de pertenencia al club, también en determinadas campañas utilizan etapas pasadas para transmitir a los aficionados que el equipo va a luchar para volver a estar entre los mejores equipos de la competición y volver a ocupar el lugar que ocupaba en el pasado debido a la larga historia que tiene el club. Este tipo de mensaje hace recordar a aficionados de mayor edad los buenos momentos vividos por el club mientras que entre los aficionados más jóvenes crea unas expectativas de poder ver al equipo en la élite del fútbol al igual que lo hicieron sus padres o abuelos. En cambio, en otras se centra en recordar a sus aficionados la importancia que tienen para los éxitos que consigue el club y que ellos sin ellos no sería posible.

En el caso del Basket Zaragoza, debido a la corta historia del club, tiene que conseguir crear los sentimientos sin basarse en experiencias pasadas. Para ello en sus campañas enfoca a los abonados como una parte imprescindible para el equipo.

## 7. LA TEORÍA ECONÓMICA Y SU EFECTO EN LA DEMANDA

La Teoría Económica es la ciencia encargada del estudio de la producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Tiene como objetivo la explicación del funcionamiento de las economías y la interacción de los agentes económicos (familias, empresas y Estado). Para ello se distinguen dos enfoques:

- Macroeconomía: estudio de la capacidad, estructura y comportamiento de una economía nacional en su conjunto, teniendo en cuenta el total de bienes y servicios producidos, el total de los ingresos, el nivel de empleo, recursos productivos y el comportamiento general de los precios.
- Microeconomía: estudia el comportamiento de los agentes económicos y la toma de decisiones que llevan a cabo para asignar sus recursos. Para ello se basa en la ley de la oferta y la demanda.

Si adaptamos el marco teórico al ámbito estudiado en este trabajo se determina lo siguiente:

La microeconomía estudia el comportamiento y las decisiones de las sociedades deportivas y los consumidores para asignar sus recursos.<sup>7</sup>

La ley de la oferta y la demanda explica la relación existente entre la demanda de abonos y la cantidad ofertada de abonos.

La oferta es la cantidad de abonos que los equipos ponen a disposición de los consumidores. Esta cantidad está determinada por el número de butacas que disponen en los terrenos de juego en los que se disputan los partidos, no del precio. Sin embargo, puede darse la situación de que la oferta supere al número de butacas; aunque en realidad se trata de dos bienes diferentes: los abonados que tienen un abono con derecho a butaca y los abonados que disponen de un abono que les proporciona una serie de ventajas: descuentos en la compra de entradas, preferencia en la compra de entradas para partidos de alta asistencia, descuentos en la compra de entradas de equipos vinculados (incluyendo otras modalidades deportivas), ... esta situación la podemos encontrar en el Real Madrid o en el FC Barcelona, ambos en sus equipos de fútbol.

A continuación, se va a explicar cómo se ven afectados los factores que afectan a la demanda de abonos:

- Precio del abono: cuanto menor sea el precio del abono mayor será el número de abonados.
- Renta de los consumidores: esta variable no está en manos de los clubes analizados, ya que depende de la situación económica de cada individuo.

---

<sup>7</sup> En este caso no procede llevar a cabo un análisis de la macroeconomía ya que ni los consumidores ni las sociedades deportivas tiene influencia sobre ella.

Pueden llevarse a cabo facilidades de pago como el fraccionamiento de pagos sin coste extra llevadas a cabo por ambos clubes y ofertas especiales para diferentes grupos de edad.

- Precio de otros bienes sustitutivos: en este aspecto encontraríamos todas las actividades de ocio y tiempo libre. Dado el objeto de estudio del trabajo y la complejidad y amplitud de este aspecto no se van a tener en cuenta.
- Gustos de los consumidores: cuanto mayor sea la calidad del espectáculo ofrecido mayor será el interés de los aficionados por comprar el abono.
- Expectativas de los consumidores: cuanta mayor credibilidad tenga la SAD, mayor ilusión tendrán los aficionados, mayor será el sentimiento despertado en ellos y, por tanto, mayor será la cantidad de aficionados que querrán adquirir un abono.

## 8. LA INFLUENCIA DE LAS CAMPAÑAS DE ABONADOS Y LOS FACTORES AFECTAN A LA DEMANDA DE ABONOS

La demanda de abonos está determinada por las campañas de abonados que lanzan los clubes y por los factores que forman la curva de indiferencia. Los clubes a través del precio (que también es un factor de la curva de indiferencia) influyen directamente en la demanda; mediante el producto influyen en los gustos de los consumidores y mediante la comunicación influyen en las expectativas de los consumidores.

El producto está determinado por los resultados deportivos de la temporada anterior, mientras que la eficacia de la comunicación de las campañas de abonados está determinada los mensajes de las campañas de abonados y la credibilidad que tienen los clubes entre sus aficionados.

- Resultados deportivos: son los resultados que han obtenido los equipos en el transcurso de la temporada anterior. Según los resultados obtenidos durante la campaña deportiva el espectáculo ofertado tendrá una mayor o menor calidad. Como se ha visto con anterioridad, cuanto mejor actuación deportiva se realice durante la temporada anterior mayor será la cifra de ingresos y por tanto mayor calidad tendrá el equipo formado para hacer frente a la siguiente temporada, por lo

que aumentará el gusto de los consumidores por el espectáculo ofertado y aumente la demanda de abonos.

- Credibilidad de la sociedad: en este factor podemos encontrar la confianza que depositan los aficionados sobre la directiva, cuerpo técnico y jugadores basándose en la gestión llevada a cabo de la sociedad tanto deportiva como económicamente y en la actitud y calidad de los jugadores. No hace referencia a la actuación de los jugadores en el terreno de juego, si no que hace referencia a la confianza que depositan los aficionados en la directiva de la sociedad para tomar las decisiones económicas y deportivas, la confianza que tiene en el cuerpo técnico para afrontar la temporada siguiente, la confianza que se tiene en el equipo para lograr los objetivos deportivos, la imagen mostrada por el equipo y la satisfacción con el equipo durante la temporada anterior. Cuanta mayor credibilidad tengan los organismos gestores entre los aficionados de la sociedad, mayor eficacia tendrá el mensaje mandado por los clubes en las campañas de abonados y mayor seguridad transmitirá a sus abonados que confíaran en que los organismos gestores del club tomen las decisiones más adecuadas para asegurar el futuro de la sociedad. De esta forma al tener una mayor credibilidad se produce una mayor fidelidad de los aficionados hacia la sociedad, lo que hace que aumente la demanda.
- Precio de los abonos: como se ha mencionado antes, cuanto menor precio mayor será la demanda de abonos.
- Mensajes: el objetivo de los mensajes de las campañas de abonados es generar un sentimiento hacia el club o despertar el existente. En este trabajo se ha tomado el sentimiento generado como el resultado de la comunicación en las campañas de abonados. El sentimiento generado en los mensajes de las campañas de abonados repercute en las expectativas que tienen los consumidores de ver satisfechas sus ilusiones depositadas en el club.



Tabla 1. Relación campañas de abonados-abonados



## 9. VARIABLES A ANALIZAR

En este apartado se van a explicar la forma en la que se han analizado las variables anteriormente mencionadas

### CIFRA DE ABONADOS: VARIABLE DEPENDIENTE

Esta variable nos muestra las cifras totales de abonados obtenidas por ambos clubes a lo largo de las temporadas analizadas.

#### REAL ZARAGOZA

ABONADOS	
Temporada	Abonados
2011-2012	20000
2012-2013	21500
2013-2014	17000
2014-2015	20000
2015-2016	20200
2016-2017	21000
2017-2018	22000

Tabla 2 Evolución abonados Real Zaragoza

#### BASKET ZARAGOZA

ABONADOS	
Temporada	Abonados
2011-2012	8250
2012-2013	7500
2013-2014	7719
2014-2015	7523
2015-2016	6658
2016-2017	6000
2017-2018	5032

Tabla 3. Evolución abonados Basket Zaragoza

### VARIABLE EXPLICATIVA: RESULTADOS DEPORTIVOS

Esta variable explica los resultados deportivos obtenidos durante la liga regular de ambos equipos, así como las victorias, derrotas y empates (en caso de que sea posible) y la posición que ocuparon ambos equipos en la clasificación al finalizar la competición. Además, también se pueden ver los resultados obtenidos como equipo local.

#### REAL ZARAGOZA

Durante las temporadas analizadas el equipo militó en dos ligas distintas. Durante las temporadas 2010-2011, 2011-2012 y 2012-2013 participó en Primera División, mientras que en el resto participó en Segunda División. En Primera División a lo largo de toda la temporada se juegan un total de 38 partidos, mientras que en Segunda División se juegan 42 partidos. Esto es debido a que en Primera hay 20 equipos mientras que en Segunda participan 22 equipos en la competición. Para conocer más información sobre los resultados deportivos obtenidos por el Real Zaragoza, así como el funcionamiento de la

LFP, ver anexo 1. El análisis se va a realizar sobre los puntos obtenidos con el fin de analizar de una forma más precisa los resultados deportivos obtenidos.

	Posición	TOTAL				LOCAL			
		Puntos	Victorias	Empates	Derrotas	Puntos	Victorias	Empates	Derrotas
2010-2011	13	45	12	9	17	30	9	3	7
2011-2012	16	43	12	7	19	28	8	4	7
2012-2013	20	34	9	7	22	19	5	4	10
2013-2014	14	53	13	14	15	28	7	7	7
2014-2015	6	61	15	16	11	37	10	7	4
2015-2016	8	64	17	13	12	41	13	2	6
2016-2017	16	50	12	14	16	30	8	6	7

Tabla 4. Resultados deportivos Real Zaragoza

## **BASKET ZARAGOZA**

Durante las temporadas analizadas en Basket Zaragoza sólo participó en la liga ACB que está formada por 18 equipos. Sin embargo, durante la temporada 2016-2017 solamente participaron en esta competición 17 equipos debido a los requisitos exigidos para participar en esta competición. Para conocer más información sobre los resultados deportivos obtenidos por el Basket Zaragoza, así como el funcionamiento de la ACB, ver anexo 2. Para llevar a cabo el análisis se van a tener en cuenta las victorias obtenidas.

	Posición	Total		Local	
		Victorias	Derrotas	Victorias	Derrotas
2011-2012	10	16	18	13	3
2011-2012	10	16	18	14	5
2012-2013	5	21	13	13	4
2013-2014	8	18	16	10	7
2014-2015	9	18	16	10	7
2015-2016	12	13	21	9	8
2016-2017	15	9	23	8	8

Tabla 5 Resultados deportivos Basket Zaragoza

Como podemos ver, también el Basket Zaragoza obtiene una mayor cantidad de victorias como equipo local, lo que nos hace llegar a la conclusión de que para ambos equipos el apoyo de la afición ayuda a los jugadores a obtener un mejor resultado deportivo y por lo tanto económico.

En las siguientes tablas podemos ver cómo el número de victorias en estas temporadas para diferentes equipos cuando juegan como locales es mayor. Esto nos muestra que, en todos los equipos, los resultados cuando cuentan con la afición a su favor son mejores.

### **LIGA DE FUTBOL PROFESIONAL**

		TOTAL				LOCAL			
		Puntos	Victorias	Empates	Derrotas	Puntos	Victorias	Empates	Derrotas
Real Madrid	2010-2011	92	29	5	4	49	16	1	2
Barcelona	2011-2012	91	28	7	3	52	17	1	1
Sporting	2012-2013	56	15	11	16	36	10	6	5
Alcorcón	2013-2014	59	16	11	15	34	9	7	5
Osasuna	2014-2015	45	11	12	16	32	9	5	7
Tenerife	2015-2016	55	13	16	13	34	8	10	3
Huesca	2016-2017	63	16	15	11	38	11	5	5

Tabla 6. Resultados deportivos de otros equipos en las temporadas analizadas

### **LIGA ACB**

		Total		Local	
		Victorias	Derrotas	Victorias	Derrotas
Barcelona	2010-2011	27	7	15	2
Real Madrid	2011-2012	26	8	17	0
Valencia	2012-2013	23	14	13	4
Joventut	2013-2014	16	18	9	8
Obradoiro	2014-2015	15	19	12	5
Herbalife Gran Canaria	2015-2016	21	13	14	3
UCAM Murcia	2016-2017	15	19	10	7

Tabla 7. Resultados deportivos de otros equipos en las temporadas analizadas

Para poder comparar los resultados deportivos entre las distintas temporadas se han realizado diversas modificaciones:

- Posición: a mejor clasificación, menor número en la tabla. En el caso del Real Zaragoza se han sumado el número de equipos que militan en Primera y Segunda para obtener una clasificación total de las dos competiciones y se ha restado esta cifra a la posición correspondiente en la clasificación, de esta forma el primer clasificado de Primera división obtendría una posición equivalente a la 42ª mientras que el último clasificado de Segunda obtendrá el primer puesto. En el caso del Basket Zaragoza solo se ha restado la posición al número total de participantes.
- Puntos, victorias, empates y derrotas: para poder comparar los resultados logrados por ambos equipos en las diferentes temporadas es necesario que en todas las temporadas se disputen el mismo número de partidos utilizando en

ambos casos el método de la extrapolación, haciendo una regla de tres en la que se ha supuesto que el Real Zaragoza ha jugado 42 partidos en todas las temporadas analizadas mientras que en el caso del Basket Zaragoza ha sido de 34 partidos. De esta forma se ha seguido el razonamiento de: si en 38 partidos se han logrado 12 victorias, si se hubieran disputado 42 partidos se hubieran obtenido 13 victorias. Esto es debido a la diferencia de los equipos que componen la Primera y los que componen la Segunda División de la Liga de Fútbol profesional y a la participación de un equipo menos durante la temporada 2016-2017 en la Liga de Endesa de la ACB

Según estas modificaciones las tablas anteriores quedan de la siguiente forma:

### **REAL ZARAGOZA**

	Posición	TOTAL				LOCAL			
		Puntos	Victorias	Empates	Derrotas	Puntos	Victorias	Empates	Derrotas
2010-2011	29	50	13	10	19	33	10	3	8
2011-2012	26	48	13	8	21	31	9	4	8
2012-2013	22	38	10	8	24	21	6	4	11
2013-2014	28	53	13	14	15	28	7	7	7
2014-2015	36	61	15	16	11	37	10	7	4
2015-2016	34	64	17	13	12	41	13	2	6
2016-2017	26	50	12	14	16	30	8	6	7

*Tabla 8. Resultados deportivos del Real Zaragoza modificados*

### **BASKET ZARAGOZA**

	Posición	Total		Local	
		Victorias	Derrotas	Victorias	Derrotas
2010-2011	8	16	18	13	3
2011-2012	8	16	18	14	5
2012-2013	13	21	13	13	4
2013-2014	10	18	16	10	7
2014-2015	9	18	16	10	7
2015-2016	6	13	21	9	8
2016-2017	3	10	24	8	9

*Tabla 9. Resultados deportivos del Basket Zaragoza modificados*

## VARIABLE EXPLICATIVA: CREDIBILIDAD

Se trata de una variable cualitativa, no cuantitativa. Es una variable subjetiva que depende de la opinión de los aficionados. Para llevar a cabo esta medición se realizaron dos dinámicas de grupos en la cual participaron 20 personas de distintos sexos (60% hombres y 40% mujeres) con edades comprendidas entre los 60 y 22 años. En la primera se trataba de personas aficionadas al Real Zaragoza y en la segunda aficionados al Basket Zaragoza. Todos ellos eran personas que habían sido o eran abonados de los equipos. Se les presento la campaña deportiva que realizaron cada uno de los equipos, así como los jugadores, entrenadores, directiva y diversas situaciones que se habían producido durante la temporada con el fin que recordaran el momento del que se estaba hablando. Tras esta introducción se les pidió que valoraran entre -1 y 1 (siendo -1 nada, 0 normal y 1 mucho)<sup>8</sup> los siguientes valores: confianza en el cuerpo técnico, confianza en la directiva, confianza en la plantilla, imagen del equipo y satisfacción general. Tras haber entregado las fichas se sumaron las puntuaciones de cada persona para cada temporada y finalmente se sumaron las puntuaciones de cada temporada de todos los participantes. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

### REAL ZARAGOZA

CONFIANZA	
Temporada	Puntuación
2011-2012	20
2012-2013	50
2013-2014	0
2014-2015	100
2015-2016	70
2016-2017	30
2017-2018	30

Tabla 10. Resultados dinámica sobre la situación extradeportiva del Real Zaragoza

### BASKET ZARAGOZA

CONFIANZA	
Temporada	Puntuacion
2011-2012	25
2012-2013	70
2013-2014	45
2014-2015	75
2015-2016	25
2016-2017	0
2017-2018	-30

Tabla 11. Resultados dinámica sobre la situación extradeportiva del Basket Zaragoza

Para más información sobre los resultados obtenidos y la forma de llevar a cabo la dinámica ver anexo 3.

---

<sup>8</sup> Se han utilizado valores negativos ya que la confianza que se deposita en los organismos gestores y los jugadores puede ser positiva, indiferente o negativa al considerar que la gestión que realizan va en contra de los intereses de la sociedad

## VARIABLE EXPLICATIVA: PRECIO

En esta variable se analizan los incrementos de los precios de los abonos tomando como referencia los precios de la temporada 2010-2011.

### REAL ZARAGOZA<sup>9</sup>

PRECIO	
Temporada	Precio
2011-2012	100
2012-2013	100
2013-2014	101
2014-2015	93,425
2015-2016	98,09
2016-2017	98,09
2017-2018	98,09

Tabla 12. Evolución de precios del Real Zaragoza

### BASKET ZARAGOZA

PRECIO	
Temporada	Precio
2011-2012	100
2012-2013	100
2013-2014	110
2014-2015	113
2015-2016	113
2016-2017	107
2017-2018	107

Tabla 13. Evolución de precios del Basket Zaragoza

## VARIABLE EXPLICATIVA: EL MENSAJE DE LAS CAMPAÑAS DE ABONADOS

Se trata de una variable cualitativa, no cuantitativa. Es una variable subjetiva que depende del sentimiento que tienen los aficionados hacia el club y que, como se ha visto antes, está influenciado por la credibilidad, la historia y las campañas de abonados. Para llevar a cabo esta medición se realizaron dos dinámicas de grupos en la cual participaron 50 personas de distintos sexos (58% hombres y 42% mujeres)<sup>10</sup> con edades comprendidas entre los 60 y 22 años. En la primera se trataba de personas aficionadas al Real Zaragoza y en la segunda aficionados al Basket Zaragoza. Todos ellos eran personas que habían sido o eran abonados de los equipos. Se les presento el lema de cada campaña realizada por el Real Zaragoza y el Basket Zaragoza, así como el mensaje que querían transmitir y los contenidos audiovisuales que acompañaban a las campañas en el caso de que las hubiera. Tras la exposición de cada campaña se les pidió que valoraran entre 0 y 5 (siendo 0 nada y 5 mucho) el sentimiento y se extrajo la nota media de cada campaña. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

---

<sup>9</sup> Para poder realizar un análisis más preciso y comparable en todas las temporadas el precio de la temporada 2013-2014 esta referencia con el precio de la última vez que se descendió a Segunda División (temporada 2008/2009)

<sup>10</sup> Al utilizar una muestra de 50 personas el margen de error se sitúa en un 13,8% en ambos casos

## **REAL ZARAGOZA**

Lema	temporada	sentimiento
<b>Bienvenidos</b>	<b>2011-2012</b>	<b>3,5</b>
<b>El equipo es la afición</b>	<b>2012-2013</b>	<b>4,2</b>
<b>Volver a sonreír</b>	<b>2013-2014</b>	<b>2,3</b>
<b>Si, soy del Real Zaragoza</b>	<b>2014-2015</b>	<b>4,8</b>
<b>Tu haces grande a este equipo</b>	<b>2015-2016</b>	<b>4</b>
<b>Donde sea pero contigo</b>	<b>2016-2017</b>	<b>3,6</b>
<b>Nos vemos en la Romareda</b>	<b>2017-2018</b>	<b>4,5</b>

Tabla 14. Resultados dinámica sobre el sentimiento generado por las campañas del Real Zaragoza

## **BASKET ZARAGOZA**

Lema	Temporada	Sentimiento
<b>Magia en tus manos</b>	<b>2011-2012</b>	<b>3,5</b>
<b>ENERGÍA POSITVA. ATRACCION POR EL BASKET</b>	<b>2012-2013</b>	<b>3,4</b>
<b>JUNTOS POR EL BASKET"</b>	<b>2013-2014</b>	<b>4</b>
<b>"SOMOS DEL CAI: TU FORMAS PARTE"</b>	<b>2014-2015</b>	<b>4,60</b>
<b>Infierno rojo</b>	<b>2015-2016</b>	<b>2,6</b>
<b>Eres nuestro corazón, vibra con nosotros</b>	<b>2016-2017</b>	<b>3,52</b>
<b>Ruge desde la grada</b>	<b>2017-2018</b>	<b>2</b>

Tabla 15. Resultados dinámica sobre el sentimiento generado por las campañas del Basket Zaragoza

Para más información sobre los resultados obtenidos y la forma de llevar a cabo la dinámica ver anexo 4.

## **10. RESULTADOS OBTENIDOS**

En este apartado se van a analizar la relación que hay entre las variables explicadas anteriormente con la cifra de abonados obtenidas.

Para analizar la relación, se ha utilizado el coeficiente de correlación de Pearson que mide la relación lineal entre dos variables, realizando un análisis de relación de la cifra de abonados obtenida con cada una de las variables mencionadas.

Para calcularlo se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$r = \frac{\sum(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2 \sum(y - \bar{y})^2}}$$

Siendo:

$\bar{X}$ : el promedio de abonados de las temporadas analizadas

X: los abonados de cada campaña

Y: el valor de las distintas variables en cada temporada

$\bar{Y}$ : el valor promedio de las variables en las temporadas analizadas

A la hora de analizar el valor que adquiere el coeficiente de Pearson hay que tener en cuenta la fuerza y la dirección del coeficiente:

- Fuerza: el valor del coeficiente oscila entre -1 y 1. Cuanto mayor sea el valor absoluto obtenido mayor será la relación entre las variables. Si el valor absoluto es igual a 1, la relación lineal es perfecta, mientras que si es igual a 0 no hay relación entre las variables.
- Dirección: el signo del coeficiente indica la dirección de la relación entre las variables. Si el coeficiente es positivo, ambas variables aumentan o disminuyen a la vez; mientras que si es negativo cuando una variable aumente la otra disminuirá.

Para determinar si la correlación es significativa se ha comparado el p-value con el nivel de significatividad  $\alpha = 0,05$ . Esto significa que hay un riesgo de un 5% de determinar que hay una correlación entre las variables cuando no es así. El p-value determina si la correlación es significativamente diferente de 0. Si  $p < 0,05$  se puede determinar que la correlación es diferente de 0, mientras que si  $p > 0,05$  no se puede concluir que la correlación sea diferente de 0

Además, se van a utilizar gráficas para ver la evolución que ha experimentado cada variable y el número de abonados a lo largo de las temporadas analizadas.

## RELACION ABONADOS-RESULTADOS DEPORTIVOS

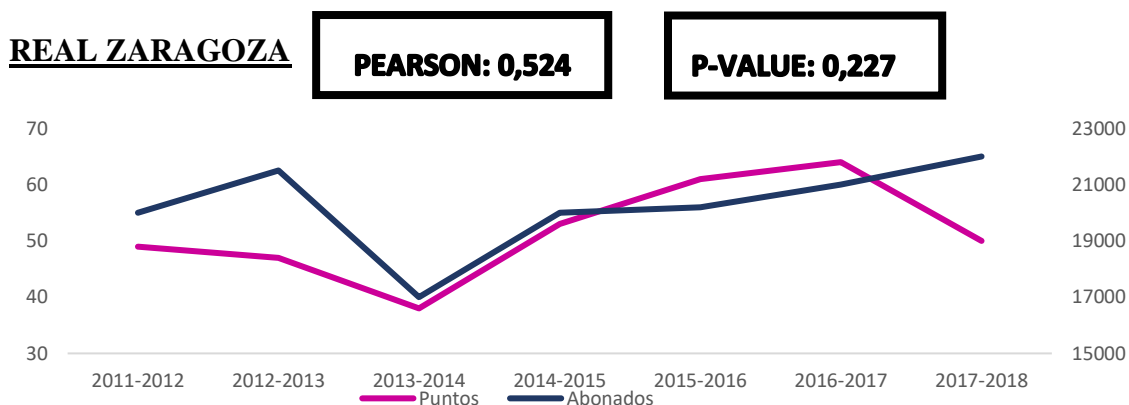


Tabla 16. Relación abonados-resultados deportivos Real Zaragoza

Como se puede observar durante la mayor parte de las temporadas una mejor actuación deportiva ha supuesto un incremento de los abonados, pero sin ninguna proporción constante. Sin embargo, en la última temporada podemos ver como a pesar de producirse



un empeoramiento de los resultados deportivos se ha producido un incremento en la cifra de abonados. El resultado del coeficiente de Pearson determina que hay una correlación positiva entre las variables pero que no es significativa.

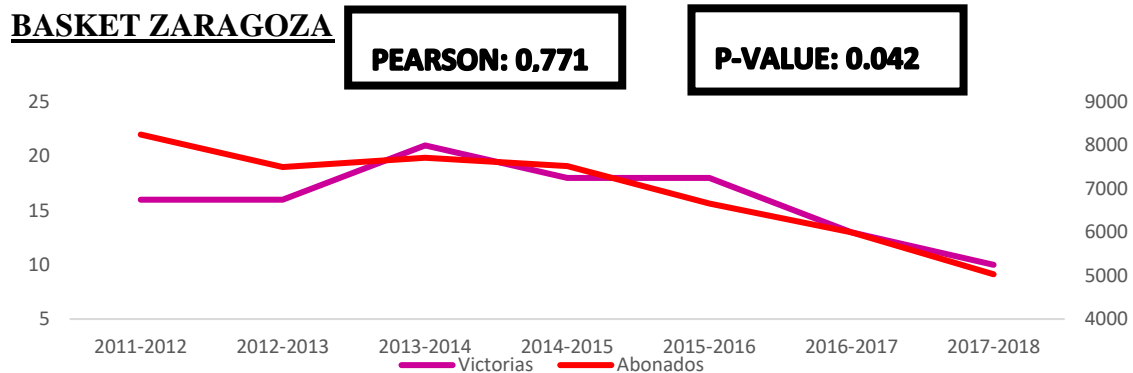


Tabla 17. Relación abonados-resultados deportivos Basket Zaragoza

A diferencia de los resultados obtenidos por el Real Zaragoza, podemos ver como en este caso la situación deportiva del Basket Zaragoza ha empeorado en estas temporadas al igual que han empeorado las cifras de abonados. En este caso, la correlación entre ambas variables es positiva y significativa.

## RELACION ABONADOS-CREDIBILIDAD

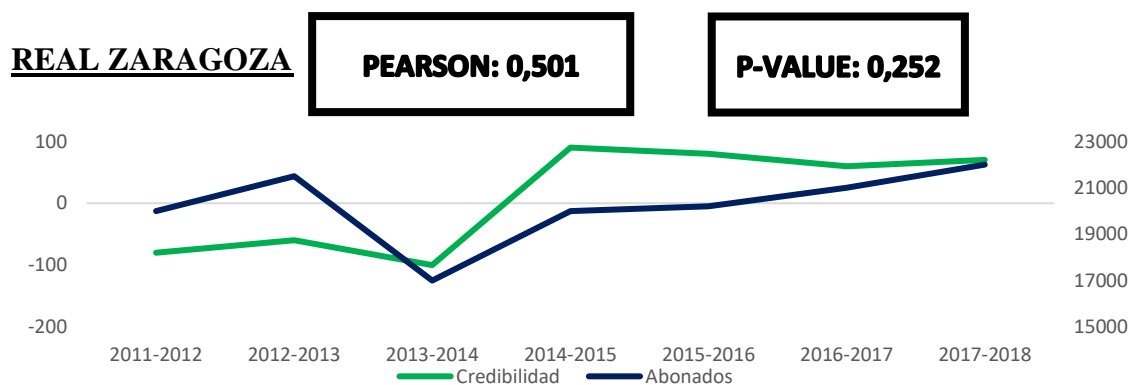


Tabla 18. Relación abonados-credibilidad Real Zaragoza

Se puede observar como ambas variables se mueven en el mismo sentido, aunque la correlación no es perfecta. No se puede determinar que haya una correlación al tener un alto nivel de significatividad.

### BASKET ZARAGOZA

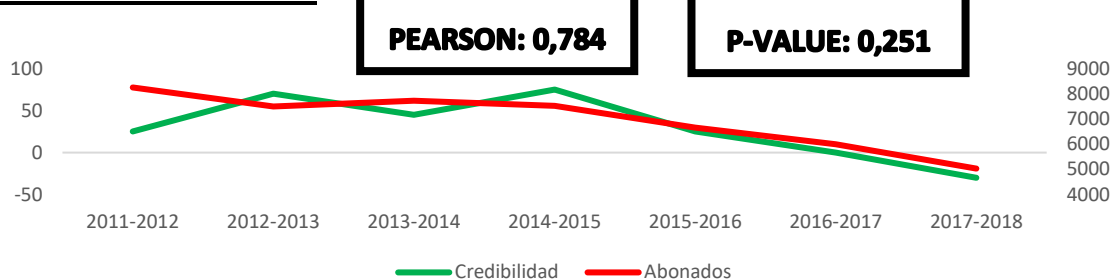


Tabla 19. Relación abonados-situación extradeportiva Basket Zaragoza

En este caso se puede observar como la credibilidad que tienen el Basket Zaragoza para sus aficionados ha ido disminuyendo en las últimas temporadas al igual que lo ha hecho el número de abonados. La correlación tiene más fuerza, aunque no se puede determinar la correlación entre ambas variables al tener un p-value de 0,251.

### RELACION ABONADOS-PRECIO

#### REAL ZARAGOZA

**PEARSON: -0,263**

**P-VALUE: 0,569**

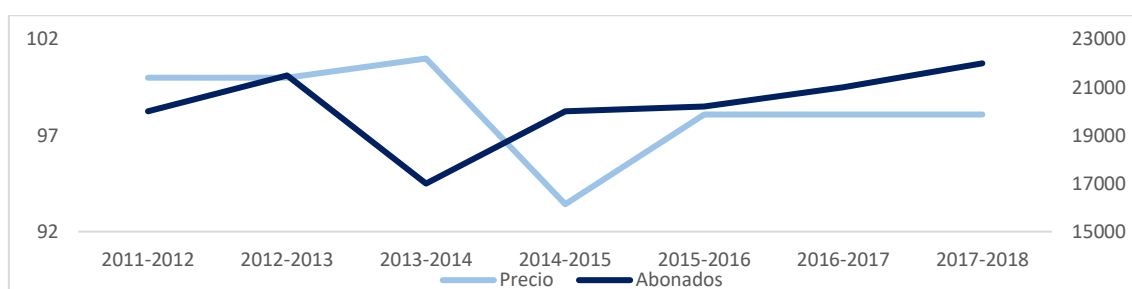


Tabla 20. Relación abonados-precio Real Zaragoza

A la hora de analizar la correlación abonados-precio, se puede concluir que la correlación entre ambas variables tiene una dirección opuesta. Este resultado esperado por la teoría económica de la demanda la cual concluye que a mayor precio menor demanda del producto o servicio se producirá. No podemos determinar la existencia de correlación entre ambas variables al tener un p-value mayor de 0,05

### BASKET ZARAGOZA

**PEARSON: -0,258**

**PEARSON: 0,576**

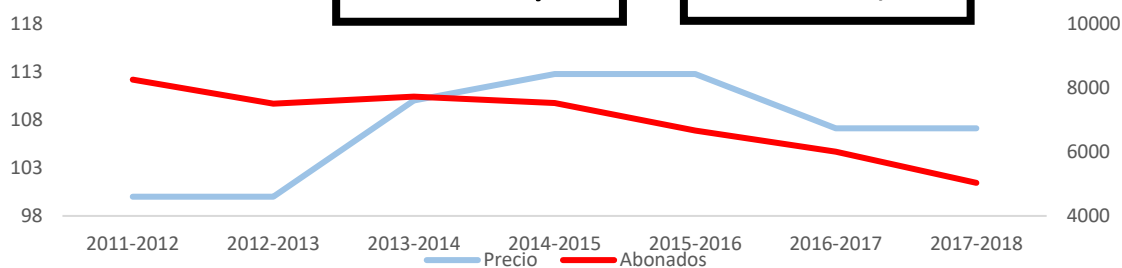


Tabla 21. Relación abonados-precio Basket Zaragoza

En este caso se sigue la misma dinámica que en el Real Zaragoza. Ambas variables tienen una dirección contraria y no se puede determinar la existencia de correlación por el valor del p-value obtenido.

## RELACION ABONADOS-SENTIMIENTO

### REAL ZARAGOZA

**PEARSON: 0,780**

**P-VALUE: 0,038**

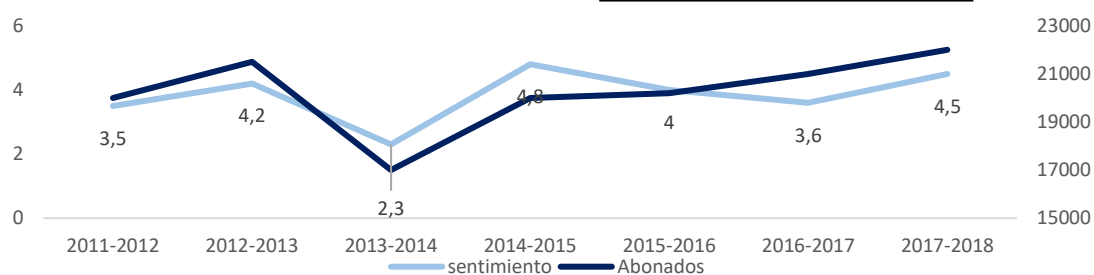


Tabla 22. Relación abonados-sentimiento Real Zaragoza

Se muestra como hay una gran correlación con las variables de manera positiva y con la misma dirección lo que indica que cuanto más crezca el sentimiento desarrollado por los aficionados mayor será el número de abonados que obtenga el club.

### BASKET ZARAGOZA

**PEARSON: 0,706**

**P-VALUE: 0,076**

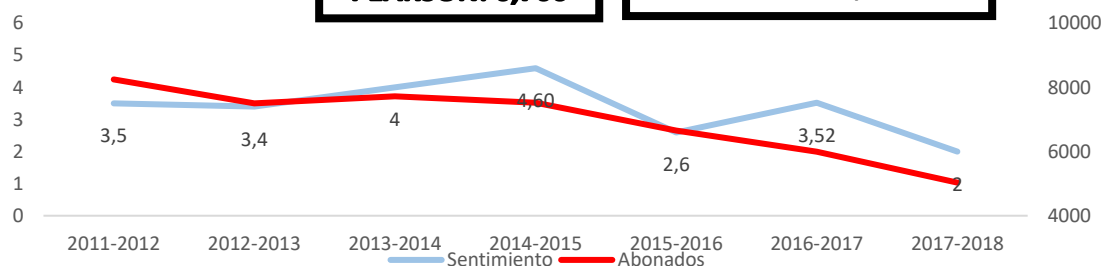


Tabla 23. Relación abonados-sentimiento Basket Zaragoza

Nos encontramos ante la misma situación que en el caso del fútbol, aunque la fuerza de la correlación en este caso es menor y no se puede determinar la existencia de correlación al tener un p-value mayor del 5%.

## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

En el trabajo expuesto se ha realizado el análisis de las campañas de abonados de las dos Sociedades Anónimas Deportivas más importantes de Aragón. El objetivo principal del trabajo es determinar cómo influyen diferentes variables en la obtención del número de

abonados. Para ello se ha utilizado el coeficiente de correlación de Pearson y el nivel de significancia p-value.

Para la realización de estos cálculos se ha realizado un análisis de la correlación entre los valores obtenidos de diferentes variables con el número de abonados de cada temporada con el fin de determinar la relevancia que tienen cada uno de ellos para cada sociedad. Las variables que se han analizado han sido en ambas sociedades las mismas ya que, aunque se trate de deportes diferentes, la forma de obtener los abonados es la misma: a través de campañas de abonados. Las variables analizadas están relacionadas con las variables que forman el marketing mix así como los factores que forman la curva de indiferencia. El número de abonados utilizado en el análisis ha sido facilitado por ambos clubes a los medios de comunicación.

El análisis se ha realizado sobre las últimas siete temporadas adaptando, en los casos necesarios, las variables analizadas.

Dentro de los resultados obtenidos se puede observar como todas las variables tienen una correlación con los outputs, aunque en la mayoría de los casos no ha sido significativa, por lo que no se puede demostrar.

Se puede observar como una única variable con una correlación significativa en el caso del fútbol es el sentimiento y en el caso del baloncesto son los resultados deportivos.

## RECOMENDACIONES

Dado el resultado del análisis llevado a cabo las recomendaciones para las variables analizadas que han resultado significativas serían las siguientes:

- Real Zaragoza: el equipo debe seguir transmitiendo mensajes que generen entre sus aficionados un sentimiento de pertenencia al club y que vincule su historia a la historia de cada aficionado. De esta manera consiguen que los aficionados se sientan identificados con el club y que sientan que son importantes para los logros deportivos. Sin embargo, un punto de mejora sería los medios a través de los cuales se lleva a cabo la comunicación de las campañas de abonados. Actualmente solo es llevada a cabo a través de redes sociales y en prensa escrita, dada la situación del club que ha conseguido volver a “enganchar” a la ciudad que se ha volcado en apoyar al equipo cuando lo ha necesitado sería necesario optar por otros medios que llegaran de forma más directa a los aficionados y hagan que se sientan parte del club y cree en ellos la necesidad de adquirir un abono.

- Basket Zaragoza: en las últimas temporadas los resultados deportivos han ido empeorando temporada tras temporada al igual que ha ido empeorando la situación económica del club que ha llegado a poner en riesgo la continuidad del equipo. Ante esta situación el club necesita conseguir unos jugadores de calidad para poder obtener unos buenos resultados deportivos. Para poder adquirir estos jugadores es necesaria la mejora de la situación económica para lo cual es necesario aumentar los ingresos de las partidas anteriormente mencionadas o un mayor desembolso de los accionistas.

En este trabajo solo se han tenido en cuenta las últimas siete temporadas de dos entidades deportivas. En caso de que se llevará a cabo un análisis más amplio que englobara más temporadas o más entidades deportivas y el resultado del análisis reflejara que el resto de variables son significativas, las recomendaciones para el resto de variables serían las siguientes:

### **REAL ZARAGOZA**

- Resultados deportivos: seguir con la tendencia positiva que se había logrado en las últimas temporadas que ha hecho que el equipo mejorara. Cabe destacar la mejora de la situación económica del club, en gran parte debido a la actuación del Director Financiero D. Mariano Aured, que ha tenido el club en las últimas temporadas que ha hecho que haya sido posible la adquisición de jugadores con una mayor calidad que pueden lograr una mejor actuación deportiva.
- Credibilidad: la confianza depositada por los aficionados en los organismos gestores ha ido aumentando en las últimas temporadas tras la llegada de los nuevos gestores en la temporada 2014-2015. Es importante seguir con esta dinámica para conseguir una fidelización de los clientes. Dos de los movimientos clave para afianzar la confianza que tienen los aficionados ha sido la llegada de Lalo Arantegui como director deportivo en 2017, así como la vuelta de jugadores que sienten los colores del club como son Alberto Zapater y Rubén García “Caní”. La gestión del director deportivo en momentos críticos y el proyecto deportivo presentado unido a jugadores de referencia con un marcado pasado zaragocista hace que los aficionados tengan una mayor confianza en la gestión del equipo que se traduce en una mayor credibilidad en los organismos gestores al sentir que están haciendo todo lo posible para el bien del equipo.

- Precio: dada la situación actual del equipo y los resultados obtenidos sería posible una ligera subida de los abonos de cara a la siguiente temporada dados los resultados obtenidos, que haría que aumentaran los ingresos por abonados aunque la cifra de abonados se mantenga intacta.

## **BASKET ZARAGOZA**

- Credibilidad: en los últimos años la credibilidad que tenían los aficionados en el club ha ido disminuyendo radicalmente debido a la gestión que se está llevando a cabo en la sociedad. Los continuos cambios que está experimentando el club en sus organismos gestores (despido de la mitad de la plantilla de oficina entre los cuales estaba el director deportivo) y a nivel deportivo (continuos cambios de entrenador y jugadores) unido a la poca capacidad de reacción que están teniendo ante estos cambios está haciendo que los aficionados no confíen en el equipo. Es por todo esto por lo que el equipo debería estar gestionado por personas que sean capaces de reaccionar ante situaciones críticas y así mismo ser capaz de crear un proyecto deportivo que haga recuperar entre sus aficionados la credibilidad que tenía anteriormente. Además, el cambio de nombre comercial que ha sufrido el equipo tras la marcha de su sponsor principal ha hecho que muchos aficionados no sientan de la misma forma al equipo, ya que el nombre del equipo era un signo de identidad.
- Comunicación: el sentimiento arraigado por el equipo no es tan fuerte como el que tienen los aficionados por el Real Zaragoza. Es por esto por lo que el equipo debería de transmitir mensajes que consiguieran generar un sentimiento hacia el equipo y que lo vinculen con la ciudad. Uno de los principales problemas que ha tenido el club y que ha hecho disminuir el sentimiento entre sus aficionados ha sido el cambio del sponsor principal que daba nombre al equipo. Durante 15 años el equipo había sido conocido como CAI Zaragoza y este nombre es lo que generaba sentimiento entre los aficionados. Al cambiar el nombre, los aficionados han sentido una pérdida de identidad ya que no se sienten identificado con el nombre del equipo. Es por esto que a partir de ahora el club debería de dejar de vincular su identidad al nombre de un patrocinador para vincularla a la razón social, ya que está siempre va a ser la misma. Finalmente, también sería necesario que llegaran de una manera más directa a los aficionados con las medidas

recomendadas para el Real Zaragoza, de esta forma se lograría hacer sentir más especiales a los aficionados y aumentaría su deseo de hacerse abonados.

- Precio: dada la situación del equipo, debería de producirse una bajada de los precios de los abonos: la situación deportiva del club es la peor de los últimos años, la credibilidad disminuye temporada tras temporada y el equipo no es capaz de generar sentimiento entre sus aficionados. Por todo esto la única manera que tiene el equipo de conseguir aumentar la cifra de ingresos es mediante una bajada de precios que anime a los aficionados a adquirir un abono debido a su bajo precio. Además, otra medida que debería de llevar a cabo el club es la disminución del número de entradas regaladas cada partido. Cada jornada el club reparte más de 2000 entradas gratuitas entre sus compromisos de patrocinio y otros compromisos. El entregar de forma gratuita tantas entradas, aparte de restar valor al producto ofertado, hace que los aficionados opten por no adquirir un abono ya que para la mayor parte de los partidos pueden acceder a estas entradas de forma gratuita. El club debería de poder ofrecer otras contraprestaciones a sus patrocinadores que vayan más allá de la entrega de invitaciones para todos los partidos y priorizar sus compromisos.

Podemos ver como estas recomendaciones van alienadas con las la experiencia D. Enrique Novella y opiniones de D. Miguel Mur.

Enrique Novella era Responsable de ticketing del equipo de baloncesto Saski Baskonia hasta 2018 y es actual miembro del departamento de marketing y patrocinios del Real Zaragoza. Miguel Mur es miembro del departamento de Marketing y Patrocinios del Real Zaragoza y era el antiguo director de Marketing del Basket Zaragoza.

En el caso de la experiencia del equipo Saski Baskonia, Enrique afirmó que en momentos en los que el equipo demuestra una mayor competitividad y obtiene unos mejores resultados deportivos, aumenta el número de abonados. En cuanto al precio, comentó que siempre oscila en pequeñas proporciones, pero que no tiene en cuenta el incremento del IPC. Por otra parte, podemos ver como el club mantiene una estabilidad en su gestión: el presidente lleva en el cargo 20 años mientras que el director deportivo lleva 29. También busca mantener una estabilidad manteniendo jugadores de alto nivel con los cuales los aficionados se sienten identificados. De esta manera al mantener una directiva que realiza una buena gestión y jugadores que desarrollan parte de su carrera deportiva en el club, los aficionados tienen una sensación de seguridad que hace que el sentimiento

desarrollado sea mayor al tener un proyecto deportivo fiable y duradero en el tiempo. Así mismo, Enrique considera que es necesario crear un sentimiento de identidad entre los abonados. Esta acción la podemos ver en la campaña de abonados lanzada por el club vasco durante la temporada 17-18: “ONE COUNTRY ONE TEAM” mediante la cual el club trataba de captar abonados de todos los rincones del País Vasco y alrededores. Además, animaba a la asistencia de partidos a través de la creación de un pasaporte baskonista el cual los aficionados podían sellar el pasaporte en todos los partidos de Euroliga. Al finalizar la temporada, aquellos abonados que hubieran asistido a todos los partidos de la competición europea podrían optar a la obtención de premios exclusivos. El plan de medios fue elaborado para que llegara a todos los habitantes de Vitoria y alrededores con el fin de poder acoger a gente Vitoria y de zonas cercanas que quisieran disfrutar de partidos de baloncesto de alto nivel. En este caso la campaña de medios (que incluía promociones en los periódicos, cuñas de radio en emisoras locales, carteles por la ciudad y el norte del País Vasco, paid media para ganar visibilidad en zonas cercanas, vallas por las calles de Vitoria, flyers repartidos en 40.000 buzones, cartas para abonados y no abonados y campañas digitales) estaba apoyada con materiales audiovisuales que mezclaban el baloncesto con imágenes de la región con el fin de que, a través de las imágenes, los receptores del mensaje se sintieran identificados con el club. Además, para aumentar la conexión del club con los aficionados los mensajes estaban lanzados en euskera en el norte del País Vasco y en español en zonas cercanas a la región. Cabe destacar la frase a través de la cual, el responsable de ticketing hace hincapié en la importancia de incluir mensajes que despierten el sentimiento entre sus aficionados y materiales audiovisuales que los acompañen: “si no llegas al corazón (de los aficionados) no vendes nada. La clave es que les muevan por dentro”.

Por otro lado, el señor Mur (el cual fue responsable de las campañas de Marketing del Basket Zaragoza durante 14 años y actualmente trabaja para el Real Zaragoza desde hace casi 2 años, por lo que conoce ambas sociedades) destaca que el Real Zaragoza despierta un sentimiento entre los aficionados que el Basket Zaragoza no es capaz de despertar debido a su corta historia y que el sentimiento generado no está tan arraigado como en el caso del fútbol, por lo que es necesario generar este sentimiento temporada tras temporada. También destaca la importancia de la credibilidad que tiene que tener un club para que sus abonados continúen renovando sus abonos o adquiriéndolos a pesar de la obtención de unos malos deportivos. El ex directivo del club de baloncesto remarcó la



pérdida de confianza que estaban teniendo los abonados del equipo de baloncesto debido a los continuos cambios en la directiva que están teniendo lugar en la estructura del club. En cuanto a la comunicación que el equipo de baloncesto realiza de sus campañas de abonados destaca que es necesaria mucha inversión para llevarlas a cabo, pero poco recuperable, por lo que las restricciones presupuestarias hacen que sean campañas con pocos medios audiovisuales. En la comunicación que es llevada a cabo por el equipo de fútbol, destaca el uso de campañas pasadas en las que el equipo obtuvo unos grandes resultados deportivos para recordar los buenos momentos vividos por el club.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- Basket Zaragoza SAD. (01 de 06 de 2012). *Basket Zaragoza*. Obtenido de Basket Zaragoza Web Site: <http://www.basketzaragoza.net/noticias/17259>
- Basket Zaragoza SAD. (21 de 06 de 2012). *Basket Zaragoza*. Obtenido de Basket Zaragoza Web site: <http://www.basketzaragoza.net/noticias/17270>
- Basket Zaragoza SAD. (14 de 06 de 2013). *Basket Zaragoza*. Obtenido de Basket Zaragoza SAD: <http://www.basketzaragoza.net/noticias/campa%C3%B1a-abonados-2013-2014>
- Boletín Oficial del Estado. (15 de Julio de 1991). *BOE*. Obtenido de BOE Web site: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1991-18227>
- Buraimo, B. D. (2007). Freedom of entry, market size, and competitive outcome: Evidence from english soccer. *Southern Economic Journal*, 74(1), 204-213.
- Carrión, F. (2006). De la foraneidad al fin de la ventriloquia del fútbol ecuatoriano. En F. Carrión, *Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano - IV: Quema de tiempo y el área chica* (págs. 65-77). Quito: Imprenta Mariscal.
- Drewes, M. (17 de Abril de 2007). *Competition and efficiency in professional sports leagues*. Obtenido de <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/16184740308721954?needAccess=true>
- Enciclopedia de economía. (s.f.). *Economía 42*. Obtenido de *Economía 42*: <http://www.economia48.com/spa/d/eficiencia-tecnica/eficiencia-tecnica.htm>

- García-del-Barrio, P. y. (2009). Goal! Profit maximization versus win maximization in soccer. *nternational Review of Applied Economics 11(1)*, 135- 153.
- Hall, S. S. (2002). Testing causality between team performance and payroll. *Journal of Sports Economics*, 3 (2), 149-168.
- Heraldo de Aragon. (06 de 07 de 2011). *Heraldo de Aragon*. Obtenido de Heraldo de Aragon Web site:  
[http://www.heraldo.es/noticias/deportes/el\\_cai\\_zaragoza\\_presenta\\_campana\\_para\\_captacion\\_nuevos\\_abonados.html](http://www.heraldo.es/noticias/deportes/el_cai_zaragoza_presenta_campana_para_captacion_nuevos_abonados.html)
- Kotler & Amstrong. (2017). *Fundamentos del Marketing*. Ciudad dde Mexico: Pearson.
- M.Menchen. (2017). Los clubes de Primera y Segunda rozan los 800.000 abonados en 2017-2018. *Palco 23*, <https://www.palco23.com/clubes/los-clubes-de-primera-y-segunda-rozan-los-800000-abonados-en-2017-2018.html>.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: a managerial approach*. Indiana.
- Mestre, M. S. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Piramide.
- Morrow, S. (1999). *The new business of Football*.
- Potter, B. (2006). Impact of on-field football suces on the offfield financial performance of AFL football clubs. *Accounting and finance*, 46, 499-517.
- Prieto, C. G. (2002). Análisis de la eficiencia técnica y asignativa a través de las fronteras estocásticas de costes: una aplicación a los hospitales del INSALUD. *Análisis de la eficiencia técnica y asignativa a través de las fronteras estocásticas de costes: una aplicación a los hospitales del INSALUD*. Valladolid, Valladolid, España: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- Ramírez, J. P. (2006). La selección de fútbol como nuevo símbolo de identidad nacional. En B. d.-V. 12, *Fernando Carrion* (págs. 35-60). Quito: Imprenta Mariscal.
- Real Zaragoza. (2014). *Real Zaragoza*. Obtenido de Rel Zaragoza Web Site.
- Real Zaragoza SAD. (22 de 06 de 2011). *Real Zaragoza*. Obtenido de Real Zaragoza SAD: <http://www.realzaragoza.com/noticias/la-campa-de-abonados-201112-incluye-descuentos-de-hasta-un-15-en-los-abonos>

- Real Zaragoza SAD. (03 de 07 de 2012). *Real Zaragoza*. Obtenido de Real Zaragoza Web site: <http://www.realzaragoza.com/noticias/el-real-zaragoza-presenta-la-campa-de-abonados-el-equipo-es-la-afici-n>
- Real Zaragoza SAD. (27 de 06 de 2013). *Real Zaragoza* . Obtenido de Real Zaragoza Web site: <http://www.realzaragoza.com/noticias/volver-sonre-r-presentada-la-campa-de-abonos-para-la-temporada-201314>
- Real Zaragoza SAD. (01 de 08 de 2015). *Real Zaragoza*. Obtenido de Real Zaragoza Web site: <http://www.realzaragoza.com/noticias/s-soy-del-real-zaragoza-presentada-la-campa-de-abonados-20142015>
- Real Zaragoza SAD. (2016). *Real Zaragoza*. Obtenido de Real Zaragoza Web site: <http://www.realzaragoza.com/accionistas/informeanual>
- Recio, G. C. (2005). *Fidelización y marketing relacional en el ambito de centros*. Bizkaia.
- Recio, G. G. (2017). La ACB rebasa los 100.000 abonados en pleno debate sobre su futuro. *Palco 23*, <https://www.palco23.com/competiciones/la-acb-rebasa-los-100000-abonados-en-pleno-debate-sobre-su-futuro.html>.
- Revista economia.com. (2017). Cuánto genera el fútbol en España. *Economia.com*, [https://cronicaglobal.elespanol.com/economia/social-economia/cuanto-genera-el-futbol-en-espana\\_69066\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/economia/social-economia/cuanto-genera-el-futbol-en-espana_69066_102.html).
- Sabi. (30 de 06 de 2016). *Sabi bvdinfo*. Obtenido de [https://sabi.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv?\\_CID=1&context=WETREFH4QR6N3RH&loginpostback=true&ssotoken=%2fYlpzsjl9iaxXZhz%2fuj9FQ%3d%3d#](https://sabi.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=WETREFH4QR6N3RH&loginpostback=true&ssotoken=%2fYlpzsjl9iaxXZhz%2fuj9FQ%3d%3d#)
- Szymanski, S. (1998). Why is Manchester United so succesful? *Business Strategy Review* 9 (4), 47-54.
- Szymanski, S. a. (1997). The english football industry: profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 135-153.
- Szymanski, S. a. (1999). *Winners and Losers: The business strategy of football*. Londres: Viking Books.
- Szymanski, S. y. (2005). *National Pastime: How Americans play baseball and the rest of the world plays soccer*. Washington D.C: The Brookings Institution.

Uceda, M. G. (2001). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC.

Vavel. (15 de 06 de 2014). *Vavel*. Obtenido de Vavel Web site:  
<https://www.vavel.com/es/futbol/real-zaragoza/359779.html>

Vavel. (28 de 06 de 2015). *Vavel*. Obtenido de Vavel Web site:  
<https://www.vavel.com/es/futbol/real-zaragoza/506683-resumen-real-zaragoza-14-15.html>

Vavel. (28 de 06 de 2016). *Vavel* . Obtenido de Vavel Web site:  
<https://www.vavel.com/es/futbol/real-zaragoza/662474-resumen-temporada-2015-2016-del-real-zaragoza.html>

## ANEXO I: FUNCIONAMIENTO DE LA LIGA DE FUTBOL PROFESIONAL Y RESULTADOS DEPORTIVOS DEL REAL ZARAGOZA DESDE LA TEMPORADA 2010-2011 A LA 2017-2018

Para ayudar a la comprensión de los resultados deportivos se va a realizar un breve resumen del funcionamiento de las competiciones futbolísticas en las que ha participado el Real Zaragoza a lo largo de las temporadas analizadas: Primera y Segunda División de la Liga de Fútbol Profesional para continuar con un resumen de los resultados obtenidos durante las campañas analizadas en este trabajo.

En ambas competiciones el sistema de puntuación funciona de forma similar. Los partidos duran 90 minutos habiendo dos partes de 45 minutos cada una con un tiempo de descanso de 15 minutos entre ambas. El cronómetro no se detiene en ningún momento, por lo que al finalizar los 45 minutos reglamentarios el árbitro del encuentro decide cuánto tiempo extra añade. Al finalizar el encuentro pueden darse tres resultados desde el punto de vista de uno de los equipos: victoria, empate o derrota. Cada victoria supone 3 puntos para el equipo, el empate 1 punto y la derrota supone 0 puntos. Según los puntos obtenidos al finalizar la temporada se establece un orden de clasificación<sup>11</sup> que en cada competición conlleva a unas consecuencias:

- Primera división: el primer clasificado se hace con el título de Campeón de Liga. Los tres primeros se clasifican para jugar la Champions y en caso de que el campeón de esta competición haya sido alguno de los anteriores el cuarto también participa en dicha competición. Los dos o tres siguientes a los clasificados para jugar en la Champions League disputan la Europa League además del campeón de la Copa del Rey. Los tres últimos clasificados descienden a Segunda División.
- Segunda División: Los dos primeros clasificados ascienden a Primera División. Los cuatro siguientes disputan unas rondas eliminatorias. En primer lugar, el

---

<sup>11</sup> En caso de que dos o más equipos tengan el mismo número de puntos, quedará en primer lugar aquel que tenga la mayor diferencia de goles a favor y en contra considerando solo los partidos jugados entre los equipos involucrados. En caso de que produzca otro empate se consideraran todos los encuentros del campeonato y en caso de que fueran iguales, el equipo mejor clasificado según los baremos de “Juego Limpio” (Para más información sobre este criterio ver Anexo 1)

tercer clasificado se enfrenta al sexto y el cuarto al quinto en dos partidos respectivamente. Los ganadores globales de ambos encuentros se enfrentan en dos partidos, donde el que resulta ganador global, asciende a Primera División. Los cuatro últimos clasificados descienden a Segunda División B, donde son asignados a grupos siguiendo dos criterios: proximidad y plaza disponible.

### **TEMPORADA 2010/2011**

En esta temporada el equipo sufre numerosos cambios debido a las condiciones económicas y se lleva a cabo un plan de reestructuración económica por parte del Consejo de Administración. La temporada se afronta con ilusión bajo las órdenes de Gay y Nayim (ex jugador zaragocista que marcó el mítico gol desde mitad del campo cuando la final de Recopa estaba en el último minuto de la prórroga). Sin embargo, los resultados no acompañan y en duodécima jornada Javier Aguirre se hace cargo del equipo y consigue que el equipo siga con opciones para lograr la permanencia en la máxima categoría. Esta salvación se obtiene en el último partido de liga en el campo del Levante acompañando al equipo cerca de 11.000 aficionados zaragocistas.

### **TEMPORADA 2011/2012**

Durante la primera parte de la campaña deportiva los resultados no acompañaron al equipo que llegó a situarse 12 puntos por debajo de la salvación del equipo. Sin embargo, con la llegada en enero de 2012 de Manolo Jiménez el equipo consiguió la permanencia en el último partido de liga en el campo del Getafe ante más de 12.000 aficionados aragoneses que se desplazaron al estadio madrileño. El resumen de la temporada se traduce en 12 partidos ganados, 7 partidos perdidos y 19 perdidos. Cabe destacar los resultados obtenidos en los partidos donde el equipo aragonés jugaba como local, donde obtuvo 8 victorias, 4 empates y 7 derrotas.

### **TEMPORADA 2012/2013**

El equipo comenzó la temporada con bajo las órdenes de Manolo Jiménez. Durante el primer tercio de la competición el equipo respondió con los resultados obtenidos. Sin embargo, tras el parón navideño el equipo no supo reaccionar, hasta culminar la temporada en el vigésimo puesto de la competición, lo que conllevó su descenso a Segunda División. El resumen de la temporada se traduce en: 9 partidos ganados, 7 empatados y 22 perdidos. En sus actuaciones como local el equipo obtuvo 19 puntos de los 34 totales que se dividen en: 5 victorias, 4 empates y 10 derrotas.

### **TEMPORADA 2013/2014**

Tras el descenso a la Segunda División se produjeron números cambios en la plantilla del equipo que paso a estar dirigido por el técnico Paco Herrera. Durante la primera parte del campeonato los aragoneses consiguieron mantenerse en los primeros puestos de división de plata. Sin embargo, la mala racha de resultados obtenidos durante los primeros meses del año 2014 que alejaban al equipo del objetivo del equipo de volver a la categoría reina del fútbol, hizo que en marzo se sustituyera a Paco Herrera por Víctor Muñoz, entrenador que ya había dirigido al equipo y que lo había llevado en la temporada 2003/2004 a la victoria de la Copa del Rey y de la Supercopa de España. Pese a este cambio, el equipo finalizó la temporada en la 14ª posición con un total de 53 puntos logrados con 13 victorias, 14 empates y 15 derrotas. De estos 53 puntos, 28 fueron obtenidos en las actuaciones como locales con 7 victorias, 7 empates y 7 derrotas.

### **TEMPORADA 2014/2015**

El equipo comenzó la temporada con numerosos cambios en su plantilla que seguía dirigida por Víctor Muñoz y con el mismo objetivo de ascender a Primera División. Un inicio de liga no satisfactorio y la irregularidad y malos resultados obtenidos hicieron que en diciembre se destituyera al entrenador y se contrataran los servicios del serbio Ranko Popovic. El inicio del año no fue satisfactorio, pero con el transcurso de los partidos los jugadores consiguieron coger las riendas del equipo que finalizó con el equipo clasificado para el dispute del playoff, donde en la primera ronda consiguió remontar un 0-3 obtenido en el primer partido ante el Girona, pero fue derrotado en la final por el Las Palmas, quien consiguió el ascenso a la Primera División con un gol en los últimos cinco minutos del último partido. El equipo finalizó la temporada con 61 puntos, obteniendo 15 victorias, 16 empates y 11 derrotas. En su actuación como locales, el equipo obtuvo 10 victorias, 7 empates y solo 4 derrotas.

### **TEMPORADA 2015-2016**

El equipo comenzó con la ilusión de poder conseguir aquello que les fue arrebatado en los últimos cinco minutos del último partido de la temporada anterior: el ascenso. Con Popovic al mando, el equipo tuvo un mal inicio de competición que conllevo a la destitución a finales de diciembre del entrenador sustituido por Lluís Carrera. Durante el mercado invernal, se contrataron los servicios de seis jugadores y se dejó de contar con los servicios de tres. Con esta nueva situación y con una segunda vuelta marcada por

momentos donde el equipo logro buenas y malas rachas llego el final de liga donde el equipo necesita lograr puntuar para poder clasificarse en la lucha por el ascenso. Sin embargo, la temporada terminó para los aragoneses con una derrota por 6-2 ante un equipo que ya sabía que militaría en Segunda B la siguiente temporada y terminando así con los sueños del equipo zaragocista de volver a Primera División. Esta temporada se Puede resumir con 17 victorias, 13 empates y 12 derrotas, de las cuales 13 victorias, 2 empates y 6 derrotas fueron obtenidos en casa.

### **TEMPORADA 2016-2017**

El equipo blanquillo finalizó la temporada en el puesto 16º de la competición, muy lejos de los objetivos de ascenso que tenía al comenzar la liga. Durante la temporada tres entrenadores dirigieron el banquillo aragonés: Luis Milla fue el elegido para dirigir el equipo al inicio de la temporada, sin embargo, fue destituido en la jornada 11 tras haber cosechado tres victorias, 4 empates y 4 derrotas. Su sustituto fue Raúl Agné el cual se hizo cargo del equipo hasta la jornada 30 que fue destituido tras haber sumado tan sólo 8 puntos de los 33 posibles. Durante la última parte de la temporada el entrenador de la cantera César Laínez se hizo cargo del equipo. Durante esta temporada el equipo de la capital aragonesa consiguió 12 victorias, 14 empates y 16 derrotas de las cuales cuando jugaba como local consiguió 8 victorias, 6 empates y 7 derrotas.

### **TEMPORADA 2017-2018**

El Real Zaragoza comenzó la temporada eligiendo a Natxo González como entrenador del equipo. La primera parte de la temporada estuvo marcada por un buen juego del equipo pero que no acababa de dar sus resultados haciendo que el equipo acabará en el ecuador de la competición en el 17º puesto habiendo cosechado cinco victorias, nueve empates y siete derrotas a tan solo 3 puntos del descenso. Sin embargo, el buen juego empezó a traer buenos resultados haciendo que el equipo completara una segunda vuelta casi impecable donde el equipo finalizó la temporada en el tercer puesto con un balance de 20 victorias, 11 empates y 11 derrotas. De esta manera el club aragonés conseguía clasificarse para jugar la fase de los playoffs y así conseguir el ascenso a la Primera División cinco temporadas después y devolviendo la ilusión a todos sus aficionados que creían que este era el año para volver a la máxima categoría. Sin embargo, en la fase de ascenso los méritos anteriores no cuentan, y el club aragonés despertó del sueño en el que estaba inmerso en el último minuto cuando un gol del Numancia hacia que el equipo permanezca en la división de plata al menos una temporada más.



Antes de la conclusión de la temporada deportiva se filtró a la prensa la no continuidad del entrenador del equipo aragonés que cogerá las riendas del recién descendido Deportivo de La Coruña, la renovación con el primer equipo del canterano Pep Biel y la contratación de tres futbolistas: Diego Aguirre, Jeison Medina y James Igbekeme.

De esta manera el club maño afronta la siguiente temporada con la ilusión de volver a la máxima categoría y devolver a los aficionados la ilusión que les fue arrebatada en el minuto 90 en el partido que les enfrentaba contra el Numancia.

## ANEXO II: FUNCIONAMIENTO DE LA ACB Y RESULTADOS DEPORTIVOS DEL BASKET ZARAGOZA DESDE LA TEMPORADA 2010-2017 A LA 2016-2018

El Basket Zaragoza participa en la Liga Endesa, competición organizada por la Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB). Liga de carácter privado que se creó en 1956 y en la que para poder participar hay que pagar un canon de entrada de aproximadamente dos millones de euros (1.939.301+IVA)<sup>12</sup>, asegurar un presupuesto anual de 2.3 millones de euros por temporada, así como una cuota de participación de 111.350€. Esto hace que, aunque deportivamente un equipo de LEB oro (segunda máxima categoría del baloncesto en España) haya conseguido el ascenso si económicamente no es capaz de asumir estos gastos, no ascienda. Lo que conlleva que, aunque un equipo haya acabado la temporada en los dos últimos puestos de la clasificación, no descienda. Esto produce un descenso de la competencia en los equipos al tratarse de una “liga cerrada”.

En baloncesto la clasificación se realiza de forma distinta a la explicada anteriormente en el fútbol. En este caso solo se puede ganar o perder un partido ya que en caso de empate se realizan prórrogas. Cada partido se divide en cuatro cuartos de 10 minutos cada uno y el cronómetro se detiene en aquellos momentos en los que el juego está parado. Entre el primer y el segundo cuarto y el tercer y cuarto cuarto hay un descanso de dos minutos, mientras que entre el segundo y tercer cuarto hay un descanso de 15 minutos. Además, durante los tres primeros cuartos los entrenadores tienen derecho a pedir un tiempo muerto cada uno de una duración de un minuto, mientras que durante el último cuarto tienen derecho a pedir dos tiempos muertos cada uno. Además, debido a razones

---

<sup>12</sup> Anteriormente este canon era de 3.8 millones + 600.000 en concepto de aval

publicitarias, las cadenas de retransmisión televisivas tienen derecho a pedir un tiempo muerto extra por cuarto.

En caso de que al finalizar el tiempo se produzca un empate se realizan prórrogas de cinco minutos con descansos de un minuto entre ellas hasta que al finalizar este tiempo se resuelve el empate.

A la hora de realizar las clasificaciones se tiene en cuenta el número de victorias y de derrotas, quedando en primer lugar aquel equipo que haya obtenido un mayor número de victorias.<sup>13</sup>

En las competiciones disputadas por Basket Zaragoza hay que tener en cuenta que según la clasificación en diferentes momentos de la liga se puede acceder a dos competiciones que tienen lugares durante el transcurso de esa temporada:

- Copa del Rey: se clasifican los 7 primeros clasificados al finalizar la primera vuelta y el mejor equipo de la ciudad en la que tenga lugar este torneo. En caso de que ya tenga representación también la disputará el octavo clasificado. Consiste en una competición eliminatoria entre los equipos en la que se disputan un total 7 partidos, con tres rondas en la que el ganador de cada partido se clasifica para la siguiente ronda hasta que al final solo queda uno.
- Play off: en el formato ACB, el ganador del campeonato no depende de aquel que finaliza la temporada regular en primer lugar, si no que sigue otro procedimiento. Al finalizar la temporada, los ocho primeros equipos se clasifican para disputar los playoffs. Estos equipos se enfrentan en rondas eliminatorias. En la primera ronda se clasifica el mejor de tres partidos, mientras que las semifinales y a final es al mejor de cinco partidos, disputándose en total entre 17 y 22 partidos.

Además, la participación en la Liga ACB durante la etapa analizada no depende solamente del resultado de la clasificación. Durante varias temporadas equipos los cuales

---

<sup>13</sup> En caso de empate a victorias entre dos equipos, quedará en primer lugar aquel que haya obtenido un mayor número de victorias entre ambos equipos. En caso de ser más de dos equipos, se tendrán en cuenta las victorias obtenidas durante los partidos realizados solamente entre ellos mismos. En caso de persistir quedará en primer lugar aquel equipo que haya obtenido más puntos anotados en los partidos disputados entre ellos. En caso de persistir, se añadirían todos los partidos disputados en el campeonato.

deberían de haber descendido a la categoría LEB de este deporte no lo han hecho debido a que los clubes que deberían de haber ascendido no han podido hacerlo por motivos económicos, ya que para poder participar en esta competición era necesario hacer frente a un canon de entrada de 3.8 millones de euros.

A continuación, se detalla el resumen deportivo del Basket Zaragoza durante las temporadas analizadas.

### **TEMPORADA 2011-2012**

La temporada inició con una renovación del cuerpo técnico y de la mitad del equipo. Los mejores resultados fueron obtenidos con el equipo jugando como local y a pesar de que el equipo luchó durante toda la temporada para poder clasificarse para disputar la Copa del Rey y los play off no lo consiguió teniendo que conformarse con la décima plaza. El balance de la temporada puede resumirse en 16 victorias y 18 derrotas. De las cuales 14 victorias fueron en casa y solo obtuvo 5 derrotas.

### **TEMPORADA 2012-2013**

La temporada se inició con varios cambios en la plantilla, continuando el cuerpo técnico y marcada por la ausencia en la pretemporada de muchos jugadores con compromisos con sus selecciones. Debido a la celebración de su décimo aniversario, el club fue elegido como sede de la Supercopa, de donde fue eliminado en la primera ronda. Los buenos resultados obtenidos durante la primera fase de la competición hicieron que el club aragonés consiguiera clasificarse por primera vez para la Copa del Rey de la cual fue eliminado en el primer partido. Los buenos resultados siguieron durante toda la temporada y consiguió clasificarse para la disputa de los play off por primera vez en su historia en la quinta posición. Tras una buena actuación en la primera fase el club cayó eliminado en semifinales por el Real Madrid. Además, debido a su gran actuación durante la temporada, el club consiguió su participación en una competición europea para la siguiente temporada por primera vez. El balance de esta temporada puede resumirse en 21 victorias y 13 derrotas, consiguiendo como local un balance de 13 victorias y 4 derrotas.

### **TEMPORADA 2013-2014**

Durante esta temporada el Basket Zaragoza disputó tres competiciones además de la liga regular: Eurocup, Copa del Rey y play off. Contó con la incorporación de cinco nuevos jugadores. Consiguió su acceso a segunda ronda de la competición europea donde no

consiguió el pase a la siguiente fase, también consiguió la clasificación para la copa del Rey donde superó la primera fase cayendo en las semifinales frente al Real Madrid. En la competición regular, el equipo logró su presencia en los play off clasificándose en octavo lugar, pero cayendo en la primera ronda. El balance de la temporada fueron 18 victorias frente a 16 derrotas, siendo el balance de la temporada como local de 10 victorias y 7 derrotas.

### **TEMPORADA 2014-2015**

El inicio de la temporada estuvo marcado por la llegada de siete nuevas caras al conjunto aragonés, además de la sustitución del entrenador por su segundo, Joaquín Ruiz Lorente, por motivos de salud, para hacer frente a la Eurocup, a la liga regular y conseguir los objetivos de clasificación para la Copa del Rey y los play off. Por tercera vez consecutiva el equipo consiguió la clasificación para la Copa del Rey donde volvieron a caer en la primera jornada frente al que sería el campeón del torneo: el Real Madrid. Por otro lado, el equipo cayó en octavos de finales de la Eurocup en una racha donde obtuvo siete derrotas consecutivas entre Eurocup y Liga Endesa. Finalmente, tras luchar para poder acceder a los play off, el equipo no logro este objetivo debido a la desventaja en el basketaveraje contra el Herbalife Gran Canaria. El balance de esta temporada se resume en 18 victorias y 16 derrotas, obteniendo 10 victorias como local y 7 derrotas.

### **TEMPORADA 2015-2016**

El equipo inició la temporada reformado y reforzado bajo las órdenes de Joaquín Ruiz Lorente con grandes ilusiones para conseguir volver a conseguir sus objetivos: clasificarse para la Copa del Rey y para los play off. El equipo volvía a competir esta vez en la liga europea debido a la invitación al club por parte de la organización. Los malos resultados obtenidos durante la primera vuelta hicieron que el club quedará muy alejado de conseguir su clasificación para la Copa del Rey y que su entrenador fuera destituido tras la sexta jornada tras un arranque donde el balance fue de cinco derrotas frente a una victoria. La llegada de Andreu Casadevall tampoco sirvió para revolucionar al equipo que cayó eliminado en competición europea en octavos de final. Tampoco se consiguió el objetivo de clasificación para los play-offs, al finalizar la temporada regular en la duodécima posición con un balance de 13 victorias y 21 derrotas. Si analizamos el resultado del equipo como local, el balance finaliza con 9 victorias y 8 derrotas.

### **TEMPORADA 2016-2017**

El equipo inició la temporada tras un ajetreado verano donde fue destituido el director deportivo Willy Villar, así como el 40% de los trabajadores de las oficinas del club. La dirección deportiva paso a estar en manos de una comisión deportiva formada por Andrey Casadevall, el gerente del club Jesús Aznar, el director de la cantera Luis Arbalejo, el presidente del club Reynaldo Benito y otros miembros del consejo de administración del club. El inicio de la temporada para el equipo rojillo estuvo marcado por un balance de cinco derrotas y una victoria, tras lo cual el club decidió contratar los servicios de Salva Guardia como director deportivo de la entidad. Casadevall siguió al mando del equipo hasta la jornada 23, mayo de 20017, donde tras un balance de siete victorias y 15 derrotas fue destituido. El elegido para sustituirlo fue Luis Guil, sin embargo, la llegada del nuevo técnico no supuso ningún revulsivo para el equipo que acabo la temporada con un balance de nueve victorias y 23 derrotas, jugándose el descenso en el último partido en casa ante el Estudiantes. En este encuentro el equipo aragonés no fue capaz de lograr la victoria, pero consiguió la permanencia gracias a la derrota del Betis quedando antepenúltimo en la clasificación de la competición. En cuanto a su actuación como local el equipo consiguió ocho victorias y ocho derrotas.

### **TEMPORADA 2017-2018**

El verano comenzó con ajeteo en los órganos administrativos del club con la destitución del gerente de la entidad Jesús Aznar y la llegada del croata Predrag Savovic. Salva Guardia anunció que esta sería una temporada en la cual se crearían las bases de un equipo que tenía un proyecto deportivo de dos años. Es decir, que esta temporada el objetivo era la permanencia. Con la presentación de un cambio de imagen en el logo de la entidad, la llegada de Jota Cuspinera como entrenador con una proyección de dos años, un equipo en el cual solo continuaban tres jugadores respecto a la temporada anterior y una gran restricción presupuestaria debido a la gran cantidad de deudas contraídas por la entidad y la disminución de ingresos por patrocinadores, subvenciones y abonados el club acabó el año 2017 con un balance de cuatro victorias frente a diez derrotas, ocupando la 13ª posición de la tabla clasificatoria y con la salida del jugador más importante de la plantilla Sergi García en el mes de diciembre. Frente a esta situación el Basket Zaragoza decidió prescindir de los servicios de Jota Cuspinera como entrenador y nombrar al segundo entrenador Pep Cargol como entrenador del equipo. Sin embargo, el cambio que se buscaba con el nuevo entrenador no surgió el efecto deseado y el club obtuvo la permanencia con dos jornadas de antelación debido a las malas actuaciones llevadas a

cabo por el Bilbao y el Betis. El balance final fue de 10 victorias frente a 24 derrotas y una mala e irregular actuación general del equipo durante toda la temporada a excepción del escolta Gary Neal y el alero Jonathan Barreiro.

Al finalizar la temporada, en un principio sólo el joven Jonathan Barreiro continuará en el equipo y Pep Cargol pasará a ocupar la posición de director deportivo tras la cesión de Salva Guardia. El banquillo del equipo estará en manos de Porfirio Fisac, técnico segoviano con experiencia en la ACB.

## ANEXO III: CAMPAÑAS DE ABONADOS REALIZADAS POR EL REAL ZARAGOZA

### **TEMPORADA 2011-2012: ¡BIENVENIDOS!**

El 22 de junio de 2011 se lanzó la campaña de abonados para la temporada 2011-2012 bajo el lema ¡Bienvenidos! Bajo este lema se pretendía dar la bienvenida a los zaragocistas a la su casa, la Romareda. Aquellos abonados que renovaran su abono, así como sus familiares de primer grado, tenían derecho a un descuento del 15% y las nuevas altas disfrutarían de un descuento del 10% sobre el precio de los abonos de la temporada anterior, siempre que la renovación o el alta se produjera antes del primer partido de Liga en casa. Además, los jubilados y los jóvenes de entre 7 y 18 años tendrían un 25% de descuento y los menores de 7 años tenían la posibilidad de adquirir un pequeabono por 15€ (Ver anexo 2 para mayor información sobre los precios) En cuanto al pago, teniendo en cuenta la situación económica que estaba atravesando la sociedad, se ofrecía la posibilidad a los aficionados en situación de desempleo la posibilidad de fraccionar el pago en seis mensualidades sin coste. Además, aquellos abonados con domiciliación del abono en la entidad bancaria Cajalón también podían fraccionar el pago. Finalmente, aquellos que lo desearan podían domiciliar el pago de su abono en la entidad bancaria deseada. (Real Zaragoza SAD, 2011)

### **TEMPORADA 2012-2013: “EL EQUIPO ES LA AFICIÓN”**

La campaña se presentó el 3 de julio bajo este lema para agradecer el apoyo y homenajear a los abonados y así mismo reflejar los dos pilares del club: el equipo y la afición. Ese mismo día se presentó el spot de la campaña el cual estaba protagonizado por el entrenador y varios aficionados<sup>14</sup>, donde el entrenador recuerda a los aficionados que gracias a ellos se había conseguido la permanencia. Recuerda que ellos son los que motivan a los jugadores y son los que hacen que el equipo logre las victorias. Además, para mostrar aún más importancia de los aficionados para el club, se colocó en el túnel de vestuarios un mural con todos los nombres de los abonados zaragocistas.

Aquellos abonados que renovaran su abono, así como sus familiares de primer grado, tenían derecho a un descuento del 15% y las nuevas altas disfrutarían de un descuento del 10% sobre el precio de los abonos de la temporada anterior, siempre que la renovación o

---

<sup>14</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=DZm92IMw0c4>

el alta se produjera antes del primer partido de Liga en casa. Se mantienen los descuentos para jubilados y jóvenes, así como el precio de los abonos. Permiten el fraccionamiento del pago a través de la entidad bancaria Bantierra y las personas en situación de desempleo vuelven a poder fraccionar el pago en seis mensualidades sin coste en las oficinas del club. Además, para facilitar los trámites, los abonos los recibirían los abonados en sus casas y se activarían en cuanto el pago del abono hubiera sido cargado en sus cuentas. Aquellas personas que no tuvieran el pago domiciliado podrían efectuar el pago en las oficinas del club. (Real Zaragoza SAD, 2012)

### **TEMPORADA 2013-2014: “VOLVER A SONREIR”**

El 27 de junio el Real Zaragoza dio a conocer la nueva campaña de abonados tras el descenso a la segunda división. La elección de este lema corresponde al objetivo del club de devolver la ilusión a sus aficionados y volvió a estar acompañada esta vez de dos spots<sup>15</sup> en los cuales se hace ver la intención de devolver la sonrisa a los aficionados y que el equipo no está solo, que los abonados están ahí para acompañarlo. Se produce un descenso en los precios de los abonos y aumentan los descuentos. El abono de los aficionados entre 7 y 14 años tiene un descuento del 75% y aquellos que tengan entre 15 y 21 disfrutan de un 50% de descuento, además aquellos aficionados entre 22 y 23 años que cuenten con carnet joven también pueden beneficiarse de este descuento. Los jubilados disfrutan de un descuento del 50% y el pequeabono para menores de 7 años pasa a costar 5€. Las facilidades de pago de anteriores temporadas se mantienen, pero con la salvedad de que aquellos abonados que tengan el pago domiciliado de sus abonos disfrutan de un descuento adicional del 5%. (Real Zaragoza SAD, 2013)

### **TEMPORADA 2014-2015: “SI, SOY DEL REAL ZARAGOZA”**

Bajo este lema se presentó el 1 de agosto la campaña de abonados zaragocista con el objetivo de que los zaragocistas estén orgullosos de serlo, ya que el equipo los necesita. Además, se llevó a cabo una iniciativa por la cual se grababa a abonados zaragocistas y personas ilustres de la ciudad como Isabel Macias o Kase-O diciendo el lema con la imagen de la campaña y estando orgullosos de ser zaragocistas<sup>16</sup>. Lo más reseñable de la campaña es la disminución de los precios respecto a la temporada anterior. Para las altas

---

<sup>15</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=j0oI9AGFLgU>

<sup>16</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=2ABrjhPRxdU>  
<https://www.youtube.com/watch?v=qYNip3yaPVo>



nuevas el descuento será del 5% mientras que para aquellos que renueven su abono el descuento será del 10%. Además, aquellos abonados que domicilien el recibo tendrán un 5% de descuento adicional. Las diferentes tipologías de abonos se siguen manteniendo y la financiación pasa a estar en manos de las entidades bancarias La Caixa e Ibercaja. (Real Zaragoza SAD, 2015)

### **TEMPORADA 2015-2016: “TU HACES GRANDE A ESTE EQUIPO”**

El día 3 de julio se presentó en el vestuario del primer equipo la campaña de abonados para la campaña 2015-2016. Se creó una página web en la cual los aficionados podían conocer todos los detalles, además de la creación de un spot<sup>17</sup> donde se quiere demostrar que la unidad es el motor del Real Zaragoza. Cada abonado hace que el equipo sea grande y cada apoyo es clave para que el equipo siga adelante. En el spot se ve un vestuario donde un entrenador recalca que al equipo se le daba por muerto y sigue vivo, que los jugadores los necesitan, que hay que luchar y que gracias al apoyo de la afición el equipo sigue adelante, que son el orgullo del equipo y que son los que lo hacen grande. En esta campaña cae destacar la subida de precios de los abonos (entre un 4 y un 6%) Aquellos abonados que tengan una antigüedad ininterrumpida, jubilados y 60 años o más podrán disfrutar de descuentos en cualquier zona y los nuevos abonados con 60 años cumplidos y jubilados podrán disfrutar de descuentos en una zona determinada. Por otro lado los descuentos para jóvenes quedan determinados en dos grupos: de 0 a 14 con carnet infantil y de 14 a 21 con carnet juvenil. Además, desaparece el pequeabono que es sustituido por el pequecarnet para niños entre 0 y 6 años el cual solo da derecho a la asistencia a un partido durante la liga previo aviso al club. Las facilidades de pago se mantienen, mientras que la financiación solo es posible llevarla a cabo a través de La Caixa.

### **TEMPORADA 2016-2017: DONDE SEA, PERO CONTIGO**

Hace referencia a que ya sea en Primera o Segunda División, la afición siempre están ahí para apoyarles. En esta temporada se mantienen los precios respecto a la temporada anterior y aquellos aficionados que renueven su abono se les mantendrá el precio del mismo en la temporada siguiente independientemente de la categoría en la que el club milita. Se mantienen también los descuentos por categorías especiales (jubilados,

---

<sup>17</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=T2oRvkTad20>

juveniles e infantiles), así como las posibilidades de financiación. Además, se vuelve a recuperar el pequeabono.

### **TEMPORADA 2017-2018: NOS VEMOS EN LA ROMAREDA**

En esta campaña se quiere rendir homenaje a los 60 años de historia del estadio de fútbol donde el equipo juega como local. Así mismo se hace referencia a la larga historia del club y los sentimientos que despierta a los abonados el haber crecido con el equipo. En el spot<sup>18</sup> se quieren mostrar los valores que representan al club y momentos importante donde la afición ha estado presente en el campo dando su apoyo al equipo. En esta temporada mantiene el precio de la temporada anterior a aquellos aficionados que renueven su abono antes del 31 de julio y a las nuevas altas que se hayan efectuado antes de la misma fecha. En las renovaciones o altas posteriores a dicha fecha, se produce un incremento del 5%. Además, se ofrece una congelación en el precio del abono de la temporada siguiente independientemente de la categoría en la que el club milite a aquellos abonados que renueven su abono. Se mantiene el pequeabono y los descuentos en categorías especiales.

---

<sup>18</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=i84nznHe3CA>

## ANEXO IV: CAMPAÑAS DE ABONADOS REALIZADAS POR EL BASKET ZARAGOZA

### **TEMPORADA 2011-2012: “MAGIA EN TUS MANOS”**

El 6 de julio se presentó la campaña de abonados del Basket Zaragoza bajo el lema “magia en tus manos”, con el cual querían transmitir una sensación de optimismo e ilusión a sus aficionados para conseguir que hubiera un aumento de los abonados. Se quería mostrar que el baloncesto es algo mágico que forma parte de la ciudad y que está en manos de los aficionados. Se produjo un mantenimiento de los precios respecto a la temporada anterior y se mantuvieron los descuentos (descuento familiar: será aplicable únicamente a personas miembros de la misma unidad familiar (cónyuge, hijos o hermanos) que vivan en el mismo domicilio. El primer abono (cabeza de familia) se pagará por su importe íntegro; el segundo tendrá un descuento del 10%; y el tercero y sucesivos un descuento del 20%; descuento para minusválidos con un grado igual o superior al 33%: descuento del 10%; descuento por Domiciliación en Caja Inmaculada: 3% de descuento) de las temporadas anteriores y la posibilidad para los más pequeños (menores de 7 años) de adquirir un pequeabono por 14€. Además, conto con la colaboración de la compañía teatral “Che y Moche” para la creación de un divertido spot publicitario<sup>19</sup> emitido en televisión donde hace ver que el baloncesto puede estar en todos los lugares. Además, el pago estaba fraccionado en dos meses en los cuales se cargaban el 50% del importe del abono.

### **TEMPORADA 2012-2013: “ENERGÍA POSITVA. ATRACCION POR EL BASKET”**

Bajo este lema se inició la campaña de abonados del equipo aragonés que buscaba reflejar que el baloncesto crea una energía positiva: sentimientos, alegría, ilusión, ... Por tercer año se mantenía el precio de los abonos incluyendo numerosas novedades. Se realizó una promoción por la cual si un socio llevaba a un amigo a realizar un alta nueva, se beneficiaría de un 5% de descuento y ambos obtendrían un bufanda de regalo. Además, se creó una grada joven con descuento para atraer a los aficionados más jóvenes y Ámbar realizó otra promoción a partir de la cual ofrecía un 5% de descuento a las nuevas altas antes del 31 de julio. Por otro lado se ofreció a los socios la posibilidad de obtener un

---

<sup>19</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=i84nznHe3CA>

50% de descuento en el abono para el torneo de la Supercopa, el cual se iba a disputarse en la capital aragonesa, además de un periodo de preferencia para su adquisición. Se mantenían los descuentos de temporadas anteriores, y para lo más pequeños (menores de 7 años) estaba la posibilidad de adquirir el pequeabono a un precio de 14€. En cuanto al pago de los abonos se cambió el fraccionamiento que pasaría a ser de tres mensualidades en las cuales se pagaría el 20%, 40% y 40% en los meses de julio, agosto y septiembre.

#### **TEMPORADA 2013-2014: “JUNTOS POR EL BASKET”**

Este fue el lema elegido por el conjunto aragonés para liderar su campaña de abonados junto con un video<sup>20</sup> donde hace ver a los aficionados que ellos son los encargados de defender a su equipo y la unión existente entre el público y el equipo: el CAI es un sentimiento. Muestra de esto es la imagen de la campaña donde se ve a una aficionada durante un partido mostrando sus sentimientos hacia el club. Debido a la participación del club en la Eurocup, se incrementó el precio de los abonos un 10%. Se mantuvieron los descuentos de anteriores campañas, así como los métodos de pago. La novedad vino dada en el proceso de alta, donde se ofreció la posibilidad a los abonados de realizar la reserva de su abono a través de la internet o cajeros automáticos pagando el 100% de la localidad y acabando de formalizar el proceso en las oficinas del club. Las formas de pago se mantuvieron como en temporadas anteriores. (Basket Zaragoza SAD, 2013)

#### **TEMPORADA 2014-2015: “SOMOS DEL CAI: TU FORMAS PARTE”**

Bajo este lema, vio la luz el 27 de junio la campaña de abonados de Basket Zaragoza con una gran imagen del capitán del equipo Pedro Llompart compuesta por imágenes que los abonados zaragocistas habían ido mandando con anterioridad. Con esta iniciativa buscaban fidelizar a los abonados que todos forman parte del CAI, que es un proyecto de todos creando un sentimiento de pertenencia dando a entender que es un proyecto de la ciudad y de la región. En esta campaña, cabe destacar el incremento de los precios del abono en un 10% y se reforzó la grada joven para todos aquellos aficionados menores de 26 años.

#### **TEMPORADA 2015-2016: “BIENVENIDOS AL INFIERNO ROJO”**

---

<sup>20</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=iNmidfjE52Y>

Con este lema busca fomentar la asistencia al pabellón para convertirlo en un fortín donde los jugadores se sientan arropados por su gente y de esta manera conseguir fidelizar a los aficionados. Para ello eligieron a uno de los jugadores emblema del club: el capitán del equipo Henk Norel. En esta temporada se mantienen los precios pero se incrementa el descuento familiar que pasa a ser el 15% en el primer familiar y el 20% en el segundo familiar y del 15% para aquellas personas con una minusvalía igual o mayor al 33%

### **TEMPORADA 2016-2017: “ERES NUESTRO CORAZON, VIBRA CON NOSOTROS”**

Bajo este lema fue presentada la campaña de abonados del Basket Zaragoza con el fin de acercarse a los abonados: el corazón y motor del club. Para ello se contó con Joan Sastre como imagen de la campaña, sin embargo, tras la salida del jugador del equipo tuvieron que sustituir esta imagen por la de una persona anónima. Con esto el club buscaba que los aficionados se sintieran parte del club, uno de los emblemas de la ciudad. Se mantuvieron los precios y los distintos descuentos y se ofreció la posibilidad de financiar el abono a 6 meses para los clientes de Ibercaja sin comisión de apertura.

### **TEMPORADA 2017-2018: “RUGE DESDE LA GRADA”**

Con esta campaña el club aragonés apela al sentimiento de la afición invitándola a entregarse a los colores para conseguir que el pabellón vuelva a rugir. Sin embargo, la imagen de campaña no refleja el sentimiento deseado al tratarse simplemente del escudo del Basket Zaragoza. En esta temporada se mantienen los precios de los abonos y las financiaciones de temporadas anteriores, pero llevándose a cabo modificaciones en los descuentos y creando nuevos tipos de abonos. Se aumenta el descuento de primer familiar elevándose al 20% y el del segundo familiar al 30%. Aquellas personas con una discapacidad igual o mayor al 33% pasan a tener un 20% de descuento. Además para aquellos abonados de entre 7 y 17 años que estén sentados en el mismo sector que un adulto de su misma unidad familiar obtienen un descuento del 50% y los aficionados mayores de 65 años obtienen un descuento del 20% en la adquisición de su abono.

## ANEXO V: DINAMICA DE GRUPO PARA VALORAR LA CREDIBILIDAD

### REAL ZARAGOZA

Ficha entregada:

VALORE DE ENTRE -1, 0 Y 1 LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE LAS TEMPORADAS DEL REAL ZARAGOZA

TEMPORADA	CONFIANZA EN EL CUERPO TECNICO	CONFIANZA EN LA DIRECTIVA	CONFIANZA EN LA PLANTILLA	IMAGEN DEL EQUIPO	SATISFACCION GENERAL
2010-2011					
2011-2012					
2012-2013					
2013-2014					
2014-2015					
2015-2016					
2016-2017					

\*-1 nada, 0 normal, 1 mucha

Resultados obtenidos:

Sexo	Edad	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
M	35	-1	-4	-5	5	2	2	2
H	47	-5	-2	-5	5	4	3	3
H	47	-3	-4	-5	4	5	3	3
H	38	-5	-4	-5	4	4	3	5
H	36	-3	-2	-5	5	5	3	4
H	42	-4	-2	-5	5	3	2	4
H	49	-5	-4	-5	5	5	3	5
M	53	-5	-3	-5	4	5	4	5
M	36	-5	-4	-5	4	5	5	3
M	32	-5	-4	-5	5	5	4	4
M	22	-3	-1	-5	3	3	2	1
H	28	-3	-2	-5	4	4	3	2
H	30	-5	-3	-5	4	4	2	2
H	59	-2	-2	-5	4	3	3	5
M	49	-5	-4	-5	5	4	3	3
H	25	-4	-3	-5	4	5	4	5
M	38	-4	-4	-5	5	4	3	2
H	45	-5	-4	-5	5	3	2	4
H	55	-3	0	-5	5	2	2	3
M	25	-5	-4	-5	5	5	4	5
	<b>Nota media</b>	<b>-80</b>	<b>-60</b>	<b>-100</b>	<b>90</b>	<b>80</b>	<b>60</b>	<b>70</b>

## **BASKET ZARAGOZA**

Ficha entregada:

VALORE DE ENTRE -1, 0 Y 1 LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE LAS TEMPORADAS DEL BASKET ZARAGOZA

TEMPORADA	CONFIANZA EN EL CUERPO TECNICO	CONFIANZA EN LA DIRECTIVA	CONFIANZA EN LA PLANTILLA	IMAGEN DEL EQUIPO	SATISFACCION GENERAL
2010-2011					
2011-2012					
2012-2013					
2013-2014					
2014-2015					
2015-2016					
2016-2017					

\*-1 nada, 0 normal, 1 mucha

Resultados obtenidos:

sexo	Edad	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
H	22	0	5	4	5	3	-5	-5
H	35	5	3	3	4	2	-4	1
H	40	2	3	2	4	-1	2	0
H	45	-4	5	2	5	-2	3	-3
H	37	3	2	3	-2	-5	2	-2
H	52	-2	2	4	5	3	4	-1
H	55	1	4	-2	4	2	-3	-2
H	60	5	4	3	5	4	-2	-3
H	42	2	2	-2	4	3	-1	-2
H	48	3	3	-5	5	2	-3	-4
H	48	4	5	2	3	-1	-2	4
H	30	5	2	3	4	2	2	3
M	31	-3	3	3	4	-3	0	-3
M	25	-5	5	4	2	-2	1	-4
M	26	-5	3	5	3	5	2	-3
M	52	4	4	3	2	4	3	-2
M	51	3	3	2	4	3	2	1
M	37	2	5	5	5	2	3	2
M	38	2	4	4	5	1	-2	-4
M	42	3	3	2	4	3	-2	-3
	<b>Nota media</b>	<b>25</b>	<b>70</b>	<b>45</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>-30</b>

## ANEXO VI: DINAMICA DE GRUPO PARA VALORAR EL SENTIMIENTO DE LAS CAMPAÑAS DE ABONADOS

### REAL ZARAGOZA

Ficha entregada:

Valore a de 0 a 5 el sentimiento producido por las campañas descritas con anterioridad

TEMPORADA			
2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015

TEMPORADA		
2015-2016	2016-2017	2017-2018

Siendo 0 la puntuación mas baja y 5 la puntuación más alta

Resultados obtenidos:

sexo	Edad	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
M	39	5	3	3	5	3	3	5
H	32	1	4	2	5	5	2	5
H	37	2	5	2	5	4	3	5
H	52	2	4	2	5	3	3	5
M	33	5	5	2	5	4	2	5
M	26	4	5	2	5	5	3	5
H	35	2	5	2	5	3	2	5
M	29	3	4	2	5	5	4	5
H	55	4	5	3	5	6	5	5
M	30	5	3	3	5	4	4	5
M	35	4	3	2	4	4	5	5
H	36	2	5	2	5	4	5	2
H	56	4	3	2	5	3	4	5
M	22	5	5	3	5	4	3	5
M	23	4	4	2	5	4	4	5
H	46	5	4	4	5	3	4	4
H	36	3	4	1	5	4	4	5
M	58	3	5	3	5	4	2	4
M	28	2	5	2	4	3	4	5
H	30	5	5	2	4	4	4	5
M	32	4	5	1	4	4	3	3
M	49	3	5	1	5	5	4	5
M	20	5	5	5	5	4	3	5
H	28	4	4	1	5	5	3	5
H	40	3	3	1	4	4	3	4
H	25	4	5	2	5	5	2	3
H	28	2	5	2	5	5	5	5
M	38	5	4	5	5	3	4	4
M	25	4	5	2	5	4	3	4
H	28	3	4	2	5	4	5	4
M	50	5	4	1	5	3	3	5
H	35	2	4	3	5	5	5	5
H	42	2	2	3	5	5	4	5
M	36	3	2	1	5	5	4	3
H	49	2	3	1	5	5	5	5
M	35	5	5	3	5	3	2	5
M	53	5	5	2	3	4	2	4
H	45	4	5	2	5	5	4	5
H	50	2	4	4	5	5	2	5
H	25	4	5	1	5	3	5	4
H	47	1	3	2	5	3	4	4
M	49	4	3	3	4	2	5	5
H	47	4	5	4	4	4	4	5
H	21	3	3	2	5	3	3	5
H	51	5	5	4	4	4	4	4
H	47	5	4	3	5	3	4	4
M	30	2	4	1	5	4	2	4
H	59	3	4	2	5	5	5	5
H	38	4	4	3	5	3	3	5
H	42	3	5	2	5	4	5	1



## **BASKET ZARAGOZA**

Ficha entregada:

Valore a de 0 a 5 el sentimiento producido por las campañas descritas con anterioridad

TEMPORADA			
2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015

TEMPORADA		
2015-2016	2016-2017	2017-2018

Siendo 0 la puntuación mas baja y 5 la puntuación más alta

Resultados

obtenidos:

sexo	Edad	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
H	42	5	4	5	4	5	5	1
H	22	3	3	3	5	3	5	2
M	51	1	3	4	5	2	3	2
H	32	4	2	3	5	1	5	1
H	52	5	2	4	5	2	4	4
M	24	1	3	4	5	2	2	2
H	40	4	4	5	5	5	3	2
H	54	5	3	5	5	3	2	4
H	60	4	5	5	4	4	4	2
M	31	0	5	5	4	4	4	1
H	45	5	4	2	4	1	4	2
M	49	3	5	5	4	1	4	3
M	34	1	4	5	5	2	3	2
M	38	4	5	3	4	4	4	3
M	25	4	4	5	4	5	5	3
H	34	5	4	4	5	2	2	1
H	32	4	5	4	5	2	1	1
M	46	2	3	4	5	1	5	3
H	35	3	5	4	5	2	4	3
H	47	5	2	5	5	2	3	2
M	22	3	4	3	5	4	5	2
H	27	5	4	3	5	3	4	3
H	51	5	3	5	5	4	2	1
M	52	2	2	5	4	1	5	4
M	45	1	2	5	5	2	5	1
H	43	4	4	5	5	3	3	1
M	37	2	5	2	5	5	2	3
H	49	5	3	5	5	3	3	2
H	37	5	3	5	5	1	5	3
M	48	4	1	5	2	4	5	2
M	26	3	1	3	5	0	5	1
M	34	2	3	5	5	2	4	1
M	38	3	5	3	3	2	1	1
M	25	2	3	4	5	5	3	1
H	30	5	1	4	5	1	4	2
H	50	3	4	4	5	3	1	2
M	42	3	3	5	3	2	4	1
M	56	2	5	5	4	2	2	2
H	48	5	4	4	5	3	3	0
H	61	3	5	3	5	4	4	1
H	55	3	3	2	5	1	3	2
H	56	5	4	3	4	3	3	3
H	45	5	3	4	5	3	5	3
H	45	5	2	4	5	4	3	3
H	43	5	3	2	5	1	4	2
H	48	5	4	4	5	2	5	0
H	23	4	2	3	5	1	2	3
M	46	2	2	4	3	2	2	3
M	24	2	4	3	5	2	4	1
H	23	4	3	4	4	4	3	2
	<b>Nota media</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>4</b>	<b>4,6</b>	<b>2,6</b>	<b>3,52</b>	<b>2</b>